



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY PRÁCE TÝMU **INCREASING OF EFFECTIVENESS IN A TEAM**

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc.RADKA STŘELCOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ CSc.

BRNO 2010

Abstrakt

Předmětem diplomové práce „Zvýšení efektivity práce týmu“ je zhodnocení týmové spolupráce a obsazení rolí v týmu. V teoretické rešerši jsou vymezeny pojmy týmových rolí, které tvoří nedílnou součást firemní kultury a organizace firmy. V analytické části jsou pomocí dotazníkových šetření zhodnoceny všechny role v týmu. V návrhové části jsou navržena řešení stávající situace a jsou navrženy personální změny.

Abstract

The objective of this Master's thesis named "Increasing the effectiveness in a team" is an assessment of teamwork and team roles in the cast. In the theoretical part are defined team roles, which are an integral part of corporate culture and business organizations. In the analytical part are evaluated using the survey from any role in the team. At the end of thesis you can find specific measures of team roles and personnel changes are proposed in the organization of the company.

Klíčová slova

Skupina, týmová spolupráce, synergie týmu, týmové role, efektivita.

Keywords

Group. Teamwork. Synergy of the team. Team roles. Effectiveness.

Bibliografické citace

STŘELCOVÁ, R. *Zvýšení efektivity práce týmu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta Podnikatelská, 2010. 91 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc..

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Zvýšení efektivity práce týmu*“ vypracovala samostatně. Vycházela jsem z odborné literatury a příloh, uvedených na seznamu, který jsou obsaženy na konci této práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2010

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za cenné připomínky a čas, který mi na konzultacích věnoval.

Děkuji zaměstnancům firmy FTM Communications s.r.o. jmenovitě Ing. Fadymu Al-Kheir a Haně Neužilové za podklady a rady, které jsem zpracovala ve své diplomové práci.

Obsah

OBSAH.....	- 8 -
1. ÚVOD	- 11 -
2. METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	- 12 -
2.1. Možná omezení výzkumu	- 12 -
2.2. Stanovené hypotézy	- 13 -
3. TEORETICKÁ ČÁST	- 14 -
3.1. Typy analýzy pracovního místa	- 14 -
3.2. Kultura organizace	- 16 -
3.3. Typologie firemní kultury dle Charlese Handyho	- 17 -
3.4. Vedení firmy	- 18 -
3.5. Typy osobnosti dle Timothy Learym	- 20 -
3.6. Úspěšná firma.....	- 25 -
3.6.1. Spolupráce.....	- 26 -
3.6.2. Synergické skupiny	- 26 -
3.6.3. Synergický efekt	- 27 -
3.7. Pracovní skupiny a týmy	- 28 -
3.8. Komunikace v týmu	- 29 -
3.9. Důvěra v týmu	- 30 -
3.10. Oddanost.....	- 30 -
3.11. Motivace.....	- 31 -

3.12.	Role v týmu.....	- 32 -
3.13.	Týmové role.....	- 33 -
3.14.	Charakteristiky týmových rolí	- 35 -
3.15.	Rozdělení rolí v týmu	- 43 -
4.	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	- 45 -
4.1.	FTM Communications s.r.o.	- 45 -
4.2.	Předmět podnikání	- 45 -
4.3.	Struktura společnosti	- 46 -
5.	ANALYTICKÁ ČÁST	- 47 -
5.1.	Slept analýza.....	- 48 -
5.2.	Swot analýza.....	- 49 -
5.3.	Profilový dotazník	- 52 -
5.4.	Dotazníkové šetření dle Belbina	- 56 -
5.5.	Sestavení NON analýzy	- 65 -
6.	NÁVRHOVÁ ČÁST	- 67 -
6.1.	Zlepšení popisu pozice v týmu	- 67 -
6.2.	Zdokonalení komunikace v cizím jazyce	- 69 -
6.3.	Zvýšení samostatnosti pracovníků	- 70 -
6.4.	Zefektivnění komunikace mezi jednotlivými pracovníky	- 71 -
6.5.	Zefektivnění soudržnosti týmu	- 72 -
6.6.	Obsazení pozice v týmu	- 73 -
6.7.	Harmonogram a hrubé kalkulace možných nákladů	- 75 -
7.	ZÁVĚR	- 77 -
8.	SEZNAM LITERATURY	- 78 -

9.	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	- 81 -
9.1.	Seznam tabulek	- 81 -
9.2.	Seznam grafů	- 81 -
9.3.	Seznam obrázků.....	- 82 -
10.	SEZNAM PŘÍLOH	- 83 -

1. Úvod

V dnešní době, kdy se trh přesycuje je třeba hledat nové cesty v organizaci firem a firemních kultur. Struktury firem se mění, typy organizačních struktur se zeštíhlují. V mnoha případech se tým stává samotnou strukturou firmy. V takových případech se upouští od direktivního řízení a přechází se k novým stylům ve vedení firem. Klade se důraz na člověka jako základ pro fungující struktury firem, firemních struktur a týmu.

Hledáme-li cesty, jak zvýšit efektivitu práce týmu, musíme se zamyslet nad funkčností týmu. Je třeba se podívat, zda je tým opravdovým týmem, či zda se nejedná pouze o formální uskupení.

Ve firmě FTM Communications s.r.o., kterou jsem si vybrala pro zpracování a analytické zhodnocení týmu, budu aplikovat metodu dle M. Belbina. Budu zjišťovat zda jsou v týmu obsazeny všechny role a zda je tým již vyzrálý a dynamický.

V diplomové práci, která je rozdělena na tři hlavní části jsem se zabývala definicí týmu a rozdělením týmových rolí. V teoretické části budu v rešerši zpracovávat důležité pojmy týkající se analýzy pracovního místa, skupiny, týmu, firemní kultury a složení rolí v týmu dle M. Belbina. V analytické části budu pomocí analytických nástrojů hodnotit situaci ve firmě. Dotazníkovým šetřením budu zjišťovat jaký je tým a jeho složení. V poslední návrhové části budou navržena řešení pro konkrétní firmu. Navržená řešení by měla vést ke zvýšení efektivity práce týmu.

Hlavním cílem práce je zhodnotit v dané firmě pracovní tým a jeho složení a obsazení rolí dle Belbina dotazníku..

2. Metody a postupy zpracování

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala firmu, která mě oslovila svým zaměřením a strukturou a vhodně korespondovala s vybraným tématem tj. Zkoumání práce v týmu a jejich náležitostí.

Pro dosažení cíle práce bylo třeba provést pozorování ve firmě. Analýza zjištěných poznatků se stala výchozím elementem pro dotazníkové šetření ve firmě. Členy týmu jsem nejprve podrobila profilovému dotazníku a následně jsem každého jednotlivého člena seznámila s Belbinovým dotazníkem týmových rolí. Tento dotazník tvoří stěžejní část v analytické části práce, která je výchozím bodem pro stanovení návrhů.

2.1. Možná omezení výzkumu

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala firmu, která mě oslovila svým zaměřením a strukturou. Důležitým faktorem, který ovlivňuje zpracování je výběr zkoumaného souboru. Vzhledem k malému počtu respondentů nelze označit výsledky za reprezentativní vzorek, nelze tedy závěry práce generalizovat. Závěry slouží jen pro samotnou firmu ve které jsem práci vyhodnocovala. Závěry můžeme označit jako hypotézy, které nám odráží teoretický základ práce.

Možným omezením může být také zpracovávání výsledků přímo do počítače, což nelze zpětně dohledat, tak jak by to bylo možné v listinné formě. K tomu mi ve firmě nebyli poskytnuty podmínky. Zpracování rovnou do programu bylo rychlé, přehledné a výsledky byli ihned patrné.

Posledním kritériem, který ovlivňuje výzkum byl samotný reprezentativní soubor. Zde však žádné omezení nevznikla. Account manažerka se mi plně věnovala a nachystala mi prostředí, tak abych mohla v klidu pozorovat, dotazovat a přemýšlet nad návrhy. Veškerá dotazníková šetření byla provedena se souhlasem všech respondentů.

2.2.Stanovené hypotézy

Hypotézou rozumíme výroky o nichž jsme doposud neurčili zda jsou pravdivé či nepravdivé.

- 1) Hypotéza: jsou- li obsaženy všechny pozice bude tým pracovat efektivněji
- 2) Hypotéza: account executive juniorka se může stát zástupcem manažerky
- 3) Hypotéza: mezi členy týmu musí existovat komunikace

3. Teoretická část

V teoretické části jsou předloženy všechny poznatky o uvedenému tématu, zabývala jsem se podstatou vzniku fungujících týmu ve firmě.

Nejprve jsem zamyslela nad tím, jakým způsobem vůbec je možné vést a analyzovat pracovní místo. Následně jsem nastínila rozdíly mezi organizační kulturou a firemní kulturou.

3.1. Typy analýzy pracovního místa

K analýze pracovního místa přistupujeme ze dvou základních úhlů pohledu. Koubek (2001) uvádí, že se specializujeme na otázky týkající se

- A) pracovních úkolů a podmínek
- B) soustředíme na pracovníka.

Analýza je souborem :

- inventury úkolů,
- odpovědnosti a podmínek spojených s pracovním místem,
- vazeb pracovního místa na jiná pracovní místa
- požadavků na pracovníka[9]

Josef Koubek (2001) uvádí, že zmíněné okruhy, které je v analýze třeba zjišťovat, se dají popsat strukturovanými otázkami. Otázky týkající se pracovního místa mají 12 otázek. Otázky 1 až 6 jsou základní, otázky 7 až 12 detailněji popisují místo. Otázky týkající se pracovníka, tvoří specifikaci pracovníka.

Dále podrobně vysvětlí dva okruhy otázek:

Otázky týkající se pracovních úkolů [9]:

- „ 1) *Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?*
2) *Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?*

Je třeba rozpoznat a specifikovat

a) povahu úkolů, jejich členění na dílčí úkoly či operace

b) které povinnosti jsou stálé, pravidelné a které je třeba plnit příležitostně, v případě potřeby

c) odpovědnost spojenou s pracovním místem,.

3) Jak se práce provádí, jak jsou úkoly a povinnosti vykonávány?

4) Proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány tak, jak jsou, jaký je účel těchto úkolů a povinností?

5) Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány, jaká je sekvence, jak často jsou vykonávány jak často se vyskytují v rámci celé práce, pracovního postupu, atd. ?

6) Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány, v jaké lokalitě či na jakém pracovišti? Jde o stabilní nebo pohyblivé pracoviště?

7) Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchie uspořádání z hlediska

a) obtížnosti;

b) frekvence

c) důležitosti?

8) Komu je pracovník odpovědný ? Jaký je systém kontroly, pravidel, postupů, instrukcí, hlášení apod. Ve vztahu k nadřízenému či jiným pracovníkům?

9) Jaký je vztah pracovního místa k dalším pracovním místům? Která to jsou? Popis a zdůvodnění koordinace vyžadované pracovním místem.

10) Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon? Jaké jsou požadované normy přesnosti, tolerance, výkonu, dovednosti, způsobilosti?

11) Existuje možnost výcviku vykonávané práce?

12) Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky, pokud jde o fyzikální, sociální či platové souvislosti práce:

a) fyzikální prostředí

b) sociální prostředí

c) platové podmínky „

Otázky týkající se pracovníka [9]

1) Fyzické požadavky (např. svalová energie, síla, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba, vzhled, zdraví apod.)

2) Duševní požadavky, tedy

- a) požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti (úroveň vzdělání, verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, schopnost řešit problémy, rozhodovat se, organizační schopnosti);
 - b) požadované znalosti získané vzděláváním a praxí
- 3) Dovednosti, především
- a) psychomotorické, zejména týkající se rychlosti a přesnosti;
 - b) sociální , např. schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnosti vést lidi, kontrolovat je, motivovat je apod.
- 4) Vzdělávání a kvalifikace, tj. vzdělání a valifikace nezbytné k vykonávání dané práce, požadovaná úroveň, stupně dokončeného vzdělání, požadovaná odborná příprava a praxe.
- 5) Pracovní zkušenosti, především zkušenosti získané na podobném pracovním místě, zkušenosti na pracovních místech s určitou dovedností, rozhodováním, organizační zkušenosti, prostě všechno, co pracovník získal na předchozích pracovních místech a je požadováno analyzovaným pracovním místem.
- 6.) Charakteristiky osobnosti a postojů, např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby, názory atd.

Uvedené otázky by měli při analýze vést k tomu, že nám dají ucelenou představu o pracovním místě, je důležité si uvědomit, že pracovní místo je popsáno v danou chvíli. Ne tak, jak by mělo vypadat. Proto je důležité klást důraz na přesnost a pravidelnou aktualizaci.¹

3.2.Kultura organizace

Hroník uvádí, že kultura organizace je sdílená a žije si nezávisle na přání managementu nebo majitelů. Ve firemní kultuře dochází k prolínání několika úrovní: 1. Nádnárodní, 2. Národní , 3. Kultura vlastní firmy, 4. Subkultura např. Týmu.

¹ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press 2004. s.66-69

Kultura hraje v existenci organizace významnou roli, protože pomáhá udržovat ideály vzniku i přesto, že je tvořena různými názory.²

3.3. Typologie firemní kultury dle Charlese Handyho

Definujeme si organizační strukturu firmy, což je soubor vzájemně sdílených hodnot, praktik a artefaktů, které tvoří základ pro vnímání, myšlení a cítění jedinců v organizaci.

3

Firemní kulturu si definujeme jako soubor sdílených předpokladů a očekávání, které se ke sdíleným hodnotám, principům, představám o budoucnosti a jsou uplatňovány při každodenních příležitostech.

Firemní kultura je odpovědná za to, že uchazeč může v dané firmě uspět či nikoliv

Tato typologie navazuje na organizační strukturu firmy.

Rozlišujeme čtyři základní typy firemní kultury: ⁴

- Kultura moci
- Kultura rolí
- Kultura úkolů (výkonů)
- Kultura osob (podpory)

Kultura moci vyznačuje se hvězdicovitým uspořádáním. Má centrální pozici, ze které se rozebíhají cípy, na jejichž konci sídlí výkonná pozice. Dominujícím rysem je komunikace z centra. Osoba v centru ví všechno a rozhoduje o všem. Je velmi blízká širokému rozpětí moci dle G. Hofstedeho⁵

² HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007.s.54-65

³ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007.s.54-65

⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007.s.54-65

⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007.s.68

Kultura rolí se uplatňuje v hierarchizované organizační struktuře , kde je explicitně formulována řada pravidel . Kultura rolí se snaží předjímat řadu událostí a na každou pamatuje nějakým předpisem. Základním nástrojem řízení je zde popis pracovní funkce, který musí být co nejúplnější. Pracovníci jsou hodnoceni především podle toho, jak se dokáží zhostit přidělené role. Má blízko k dimenzi vyhýbání se nejistotě dle G, Hofstedeho. ⁶

Kultura úkolů (výkonů) se uplatňuje především při síťovém, či maticovém uspořádání. Převažuje zde soustředění se na jednotlivé projekty . Nejcenějšími hodnotami je rychlost, přizpůsobivost a především výsledek. Těžiště rozhodování se přesouvá do míst, kde problém vzniká (na rozdíl od kultury moci). ⁷

Kultura osob (podpory) je charakteristická domunující pozicí jedince. Na rozdíl od kultury moci je tento jedinec především nositelem odbornosti. Především jsou však vzájemné vztahy mezi jedinci, kteří jsou nositeli odbornosti, partnerské. Tato kultura se nemusí (a obvykle to tak není) krýt s týmovou kulturou. ⁸

3.4.Vedení firmy⁹

Podmínky pro fungování stabilní firmy se mění. Stabilita závisí na změnách nákladů na zdroje, pohledu na efektivitu, či poptávka na trhu. Nastavování rovnováhy od zdrojů, přes procesy, k produktům a vedoucí k subjektům, kdy uvedená zpětná vazba je přirozeným základem stability.

Pro další vývoj firmy, uvádí Plamínek, že je třeba mít fungující systém. Je-li firma vedena jen intuitivně či chaoticky, hrozí, že dané vedení bude chápat jen malá skupinka lidí. Proto je třeba aby se firma přiklonila k jedné z variant a to:

Firma vedená myšlenkami

⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007.s.68

⁷ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007.s.68

⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007.s.68

⁹ PLAMÍNEK, J. : *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha. 2009. s. 34-43

V prvním případě, kde je firma vedená myšlenkami se lidé svojí loajalitou ztotožňují s vizí firmy neobracejí se pak primárně na nadřízeného, ale ptají se jaká je možnost, která vede k cíli.

Firma vedená lidmi

Kde v případě vedení lidmi se při vyskutnutí problému všichni ptají nadřízeného co mají dělat.

S budování pyramidy vitality je třeba aby přibývalo lidí, kteří rozmějí způsobu vedení firmy myšlenkami.

3.5. Typy osobnosti dle Timothy Learym

Již v roce 1956 vznikl Dotazník interpersonální diagnózy, ze kterého vychází následující text. V reálném životě vždy můžeme zapadnout do psychologického profilování. **Každý z nás někdy vykazuje rysy z následujících kategorií.**

Primární osobnostní typy

- **Typ vůdčí**
- **Typ podřízený**
- **Typ přátelský**
- **Typ nepřátelský**

Uvedené pojmy mají daleko více významů, než se na první pohled může zdát.

Vojtěch Černý uvádí, že zmíněné typy zahrnují obecné orientace, týkající se toho, jak se určitá osobnost chová k jiným lidem. Dále podrobně vysvětlí osobnostní typy:

Typ vůdčí

„Vůdčí typ touží po moci a chce být vždy první. To se může projevovat v souboru vlastností, jakými jsou iniciativa, rozhodnost, energičnost a nezávislost. Vůdčí typ je zaměřen na cíl a motivuje sám sebe.“¹⁰

Typ podřízený

„Podřízený typ má sklon přenechávat vedení a rozhodování v osobních setkáních jiným. To se může projevovat v povahových vlastnostech jako závislost, nerozhodnost, nedostatek sebevědomí a pasivita. Podřízený typ prokazuje ochotu být veden, vyhýbat se osobním konfrontacím a přizpůsobit se přání jiných lidí. Cíle a motivace musí často dostávat od druhých.“¹¹

¹⁰ ČERNÝ, V. : *Jak jednat s různými typy lidí*. Brno : Computer Press, a.s. 2009 s. 21

¹¹ Tamtéž s.21

Typ přátelský

„ Přátelskost vlastně znamená starost o druhé. Zahrnuje poznání hodnoty a důstojnosti jiných lidí a citlivost k jejich potřebám. Také by bylo možné definovat přátelskost jako míru našeho zájmu o lidi a citu k jejich potřebám. Zahrnuje vědomí, že můžeme splnit své cíle jen pomocí jiným (např. Našim klientům a spolupracovníkům), aby dosáhli svých cílů. Přátelskost je orientována na vzájemný zisk nebo na „já jsem O.K., ty jsi O.K.“. „svých cílů. Přátelskost je orientována na vzájemný zisk nebo na „já jsem O.K., ty jsi O.K.“. „svých cílů. Přátelskost je orientována na vzájemný zisk nebo na „já jsem O.K., ty jsi O.K.“. “¹²

Typ nepřátelský

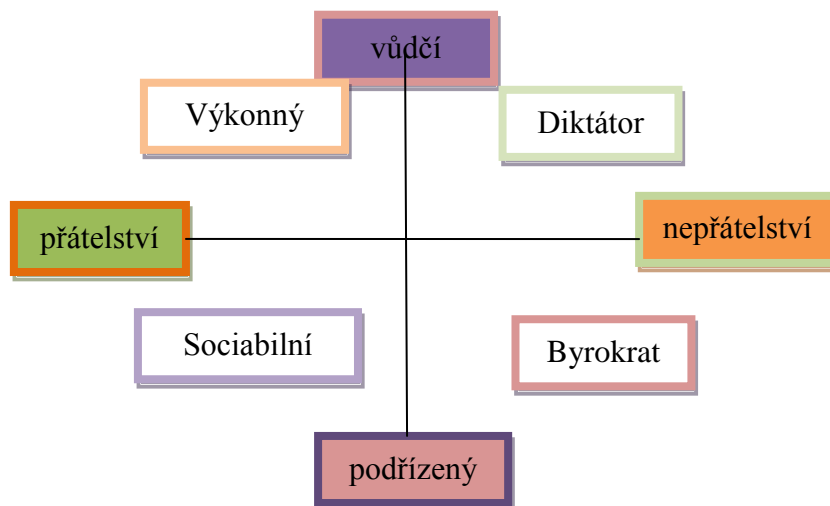
„Nepřátelství je nedostatek ohledu k druhým a soustředění se na sebe. Ztělesňuje takový postoj člověka, kdy jiní lidé znamenají méně než on sám, a proto si nezaslouží takovou péči. Znamená lhostejnost k druhým, necitlivost k jejich potřebám a myšlenkám, odpor ke spolupráci a v některých případech i jasnou nevraživost. Nepřátelští lidé jsou často emocionálně chladní, necitliví, se sklonem k podvodům. Jsou orientovaní na sebe a jejich zásadou při jednání s jinými lidmi je „já jsem O.K., ty nejsi O.K.“. “¹³

¹² ČERNÝ, V. : *Jak jednat s různými typy lidí*. Brno : Computer Press, a.s. 2009 s 22

¹³ Tamtéž s.22

Výše uvedené charakteristiky lze jednoduše načrtnout v souřadnicové síti. Jaké dané rysy převládají v dané situaci lze vyvodit ze situace.

Obrázek 1 Typy osobnosti



⁶Pramen: ČERNÝ, V. : *Jak jednat s různými typy lidí*. Brno : Computer Press, a.s. 2009. S 23

V obrázku vidíme, že na svislé ose jsou charakterizovány rysy vůdčího a podřízeného typu:

Typ vůdčí

Je rozhodný, energický, nezávislý

Typ podřízený

Je nerozhodný, pasivní, závislý

Na vodorovné ose najdeme charakteristiky přátelskosti a nepřátelství.

Typ přátelský - Typ nepřátelský

Je orientován na sebe – orientován na jiné

Je necitlivý – citlivý

Je nespolupracující – spolupracující

Rozvineme-li obrázek dále můžeme z primárních osobnostních typů rozpoznat běžné osobnostní typy.

Tyto lze dále různě kombinovat. Rozeznáváme:

- **Sociabilní typ**
- **Byrokrat**
- **Diktátor**
- **Výkonný typ**

Vojtěch Černý vyjmenované typy charakterizuje takto:

Sociabilní typ

„ Sociabilní typ je „ přátelský podřízený typ“ : někdo kdo „ jde vždy s davem“. Sociabilní typy extrémní případy odvozuji smysl pro vlastní hodnotu od reakce lidí a od toho, jakou mají o nich představu. Proto se snaží vyhovět druhým a často mají úspěch jako přelétaví ptáčci. Jsou upovídaní, jdou s poslední módou a posledními trendy. Protože mají sklon podřizovat své cíle přáním skupiny, zřídka bývají iniciativní. Svět vidí pod zorným úhlem „ty jsi O.K., já nejsem O.K.“. “¹⁴

Byrokrat

„ Byrokrati jsou lidé, kteří postupují vždy „ podle předpisů“, protože „ pravidla byla vytvořena z rozumných důvodů. Málokdy riskují a nechtějí vybočovat z davu. Nepřejí si být vůdčím typem, i když reptají proti tomu, kdo se ujímá velení. Kdykoliv se objeví nová myšlenka, byrokrat má obvykle důvod, proč to nepůjde a proč bychom se o to ani neměli pokusit Tak jako sociabilní typ patří i byrokrat k extrémům. Tito lidé se orientují na princip „ já nejsem O.K., ty nejsi O.K., . “¹⁵

Diktátor

„ Diktátoři jsou velcí dogmatici a vždy mají pravdu. Kdykoli se mýlí, snaží se prosadit svou , často co nejhlasitěji. Diktátoři musí mít moc a mají sklon s druhými opovrhovat.

Oblíbená diktátorova slova jsou : já, mně, já sám. Tito lidé jsou nepřátelské a chladné povahy, často dostávají nálepkou, že jsou agresivní (se zápornými významovými odstíny / konotacemi). Zkratka: diktátor má pocit, že „ já jsem O.K., ty nejsi O.K.“. “¹⁶

¹⁴ ČERNÝ, V. : *Jak jednat s různými typy lidí*. Brno : Computer Press, a.s. 2009 s 24

¹⁵ Tamtéž s. 25

¹⁶ Tamtéž s. 26

Výkonný typ

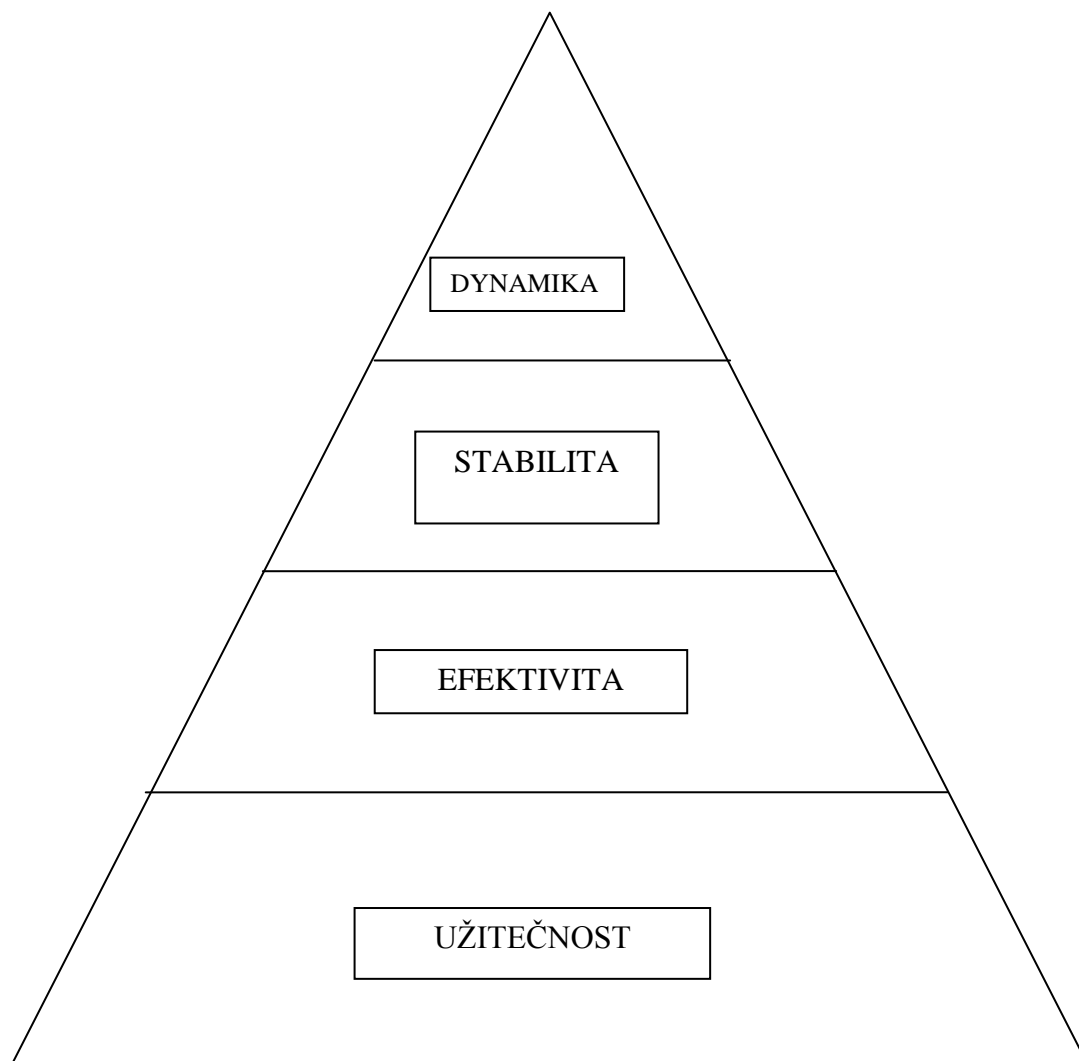
„ Výkonné typy jsou nezávislí myslitelé, kteří respektují pocity a názory jiných, ale o věcech si dělají vlastní názor. Jsou to přirození vůdci jakékoli skupiny, jsou společenštití, (= sociální), zdvořilí a přátelští, ale ve svých citech jsou neupřímní. Je-li třeba , dokážou stanovit meze sobě i jiným. Vřelost jejich dominantního chování často způsobuje, že je okolí pokládá za asertivní než agresivní. Orientace typu je „já jsem O.K., ty jsi O.K.“ .“¹⁷

¹⁷ ČERNÝ, V. : *Jak jednat s různými typy lidí*. Brno : Computer Press, a.s. 2009 s. 27

3.6. Úspěšná firma

Pyramida vitality nám umožní vnímat cestu firmy za úspěchem jako na sebe navazující etapy¹⁸

Obrázek 2 Stavba pyramidy vitality



Pramen: PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2008. str.17

Pro úspěšné fungování firmy, je třeba se nejdříve podívat pod povrch a vědět co se ve firmě děje a jakým způsobem. Plamínek nám předkládá základní otázky pro jednotlivá patra pyramidy:

¹⁸ PLAMÍNEK, J. : *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha. 2009. s. 16

UŽITEČNOST

- Máme co nabídnout? Víme proč a komu?

EFEKTIVITA

Není to zbytečně nákladné?

STABILITA

Umíme se vyrovnat s obtížemi a se změnami?

DYNAMIKA

Dokážeme řídit změny a ovlivňovat vývoj?

3.6.1.Spolupráce

Ve firmě, kde se promítají různé osobnostní předpoklady s firemními myšlenkami se vztahy nedějí náhodně. Vždy vychází z podnětů a specifických stimulů. Motorem spolupráce můžeme nazvat naplnění určitých zájmů účastníků. Směr , kterým se ubírá je ke společnému zisku. Nemáme však na mysli pouze materiální, ale i třeba jen pocit. Je důležité se nad důvodem spolupráce zamýšlet, protože spolupráce trvá, jen do té doby, do které trvá situace, v níž je nejlepší uspokojovat zájmy zúčastněných stran.¹⁹

3.6.2.Synergické skupiny

Než mluvíme o týmu jako takovém máme nejdříve skupinu osob, které vzájemně spolupracují. Při dlouhodobější spolupráci vznikají týmy. Týmy jsou skupinami, které

¹⁹PLAMÍNEK, J. : *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha. 2009. s. 20-26

lze označit přívlastkem synergický. Jedná se o jev, kdy celá skupina osob pracuje za určitých podmínek se může objevit – synergie. Plamínek říká : „ *Hodnoty dosahované skupinou začnou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni členové skupiny vytvořit samostatně.*“²⁰

3.6.3. Synergický efekt

Změřit potenciál týmu jednoduše nelze. Ale Šuleř uvádí, že výkon skupiny převažuje nad sumou možností jednotlivých členů. Mluvíme o synergickém efektu.

Tento efekt většinou vzniká, až v sehrané a vyzrálé skupině, tedy v týmu.

Synergický efekt je dán rozdílem výsledků práce týmu a výsledkem, kterého by dosáhli jednotliví členové skupiny.²¹

²⁰ PLAMÍNEK, J. : *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha. 2009. s. 14-20

²¹ ŠULEŘ , O.: *5 rolí manažera*. Praha 2008. S. 66-67

3.7. Pracovní skupiny a týmy

Hroník charakterizuje skupinu jako uskupení ryze formální, kdy skupina může být pouze organizační jednotkou firmy. Pracovní skupina se od týmu odlišuje těmito následujícími kritérii:

- Stupeň nejistoty
- Potřeba sdílení a úzké spolupráce
- Styly práce
- Různé druhy vnitřích postupů
- Různé úrovně interpersonálních dovedností
- Role vůdce

Plamínek uvádí, že vývoj týmu se děje v několika etapách. Tyto etapy mají neměnný logický charakter. Etapy vývoje jsou spjaté se členy skupiny. Potenciál jednotlivých členů je ve spirále.

Je třeba se zamyslet nad těmi to otázkami

➤ KDO? (MÁ JAKÝ VLIV)

Ve skupině se primárně rozdělí role a ustaví se základní mocenské vlivy. Plamínek uvádí, že se tyto procesy ustaví skrytě.

➤ CO? (JAKÁ VĚC, JAKÝ ÚKOL)

Po vyřešení primárních rolí se v týmu začala skupina členů soustředit na věcné aspekty. Vznikaly diskuze nad úkoly a tým se začal podporovat a rodila se týmová spolupráce.

➤ JAK? (PROCESY, KOMUNIKACE)

Ve fázi přeměny co v jak se již jednotlivé vlivy členů sčítají. Fáze je důležitá proto, zde vzniká a roste **efektivita práce** skupiny. V této fázi se tým upevňuje a vytvářejí se předpoklady pro rozdělení neformálních rolí. Role, které zde zastanou jednotliví členové se opírají o osobní preference a schopnosti.

➤ KDO? (LIDÉ)

Od věcných aspektů se pozornost zptázky navrácí k lidem. Mění se vztahy, osobní rozvoj a spokojenost má novou kvalitu. Změny dávají vznik velkému množství energie., mluvíme zde o **synergickém potenciálu týmu**.

Naznačený logický vývoj vypovídá o proměně skupiny lidí v tým. V jednotlivých fázích vývoje se stále přetváří a upevňují se vztahy a lidé se natolik poznávají, že mohou své vztahy i role optimalizovat.

Je třeba ale zdůraznit, že i v případě optimálního vývoje se tým může dostat do regrese. Vývoj týmu se může vrátit nebo zastavit. Ale synergie a vzpomínka na ni zůstává.²²

3.8. Komunikace v týmu

Nyní se vraťme k teorii komunikace v týmu. V dnešní době je běžné, že se tým rychle a snadno domluví, ikdyž se zrovna nenachází na stejném místě, i v případě, že část členů týmu odjede na delší dobu mimo firmu může skupina lidí, kteří spolupracovat i přes to, že nejsou na stejném geografickém místě.

Ke komunikaci takto vzniklý virtuální tým využívá především:

1. internet
2. webové rozhraní
3. e-mailovou korespondenci
4. videokonference
5. instant messaging
6. telefonní hovory
7. osobní schůzky

Na zmíněném výčtu je patrné, že geografická poloha nehraje žádnou roli, při plnění pracovních úkolů.²³ Prvních pět komunikačních medií můžeme souhrnně nazvat **elektronickou komunikací**.

²² PLAMÍNEK, J. : *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha. 2009. s. 22-25

²³ DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007 s. 123-142

3.9. Důvěra v týmu

Pro správné fungování týmu je velice důležité podporovat důvěru v týmu. Důvěra je důležitá, stejně jako hra fair play. Při práci a plnění zakázek ve týmu je naší silnou stránkou pevný feedback, který dosáhneme jen tak, máme-li plnou důvěru ve své kolegy v týmu.

5 strategických prvků důvěryhodného týmu:

- správný vedoucí týmu
- správní jedinci (zkušenosti, loajální, charakterově uznávaní)
- reálná strategie
- proces setkávání
- přínosná kulturní rozdílnost.^{dle 1}

Nejdůležitější je dané odlišnosti nepotlačovat, ale vhodně je využít.

3.10. Oddanost

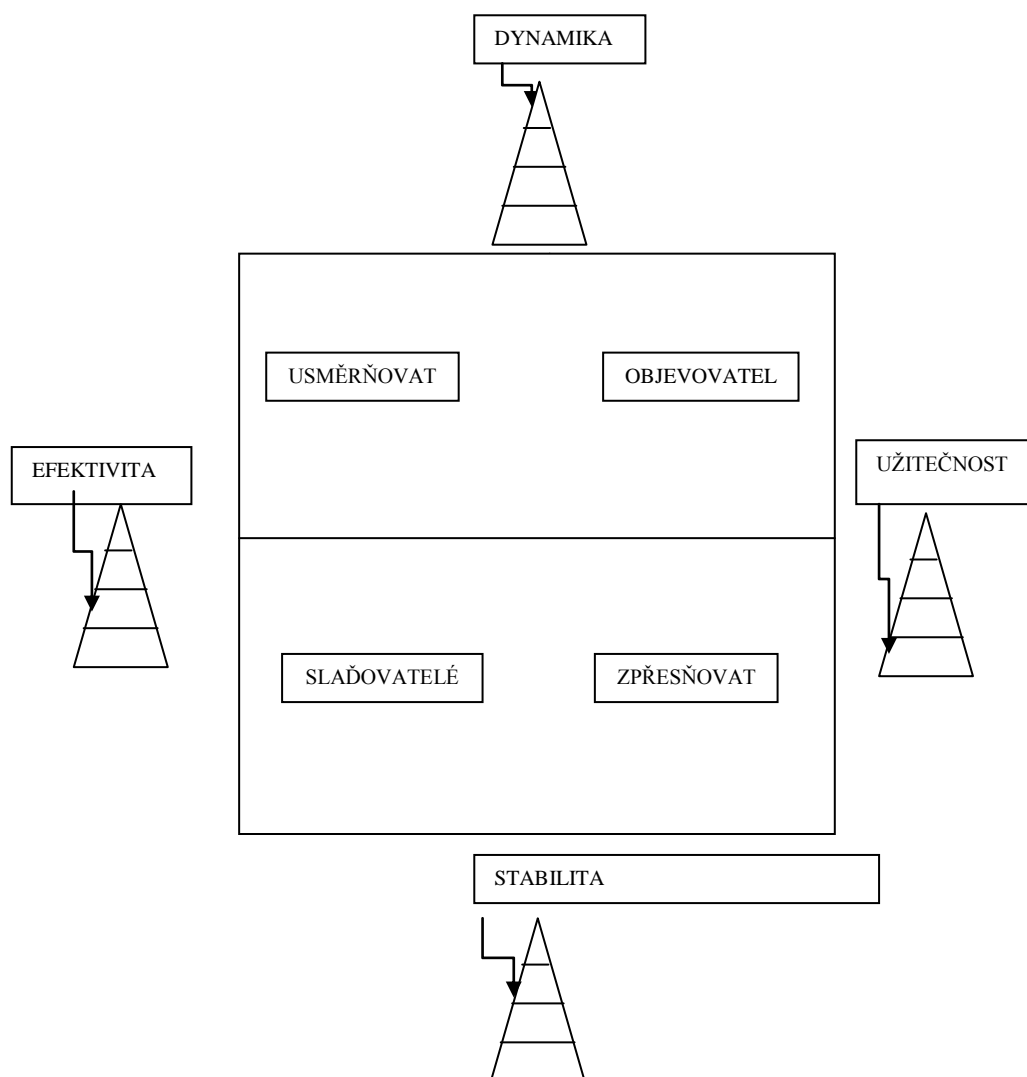
Armstrong uvádí, že oddanost je významnou složkou při řízení lidských zdrojů. Pokud mluvíme o oddanosti je třeba zmínit dvě školy, První vedl Walton (1985) mluví „od kontroly k oddanosti“. Druhá škola Peters a Watermana se zabývala „japonskou školou učení“. Význam oddanosti v našem případě více vystihuje první škola, Kde bylo navrženo plošší řízení a větší pravomoce, tak aby pracovníci se mohli mít zodpovědnost a pravomoce.

Dle Buchana a Huczynského tam kde je oddanost je i vyšší míra motivace a z dlouhodobého hlediska se zvyšuje efektivita výkonu práce. Oddanost v tomto pohledu úzce souvisí s loajalitou k firmě s tendencí ve firmě zůstat neodejít.²⁴

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2002

3.11. Motivace

Obrázek 3 Typy motivačního založení



Pramen: PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2008. str.85

Vajner uvádí, že motivace je soubor potřeb a motivů, který ovlivňuje naše pracovní i mimopracovní chování.²⁵

Plamínek uvádí, že motivace vzniká jako reakce na podněty. Podnět vyvolává pocit. Motiv je tedy naplňování potřeb. Stav spojený s příjemným pocitem je stav naplnění potřeb. Motivace znamená činnost, která vychází z vnitřních potřeb člověka. Víme, že motivace bude i bez našeho přičinění. Potřebujeme tedy odhadnout aktuální stav pro

²⁵VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. S.36-37

motivy člověka. Motivace se nám tedy stává harmonií mezi tím, co člověk pocítuje jako vnitřní potřebu a tím, co by měl pro firmu vykonávat. Dobrý manažer by měl umět rozpoznat co je třeba udělat pro to, aby se člověk zvnitřnil s danou situací a sám se pak motivoval k výkonu.²⁶

Při posuzování motivačního založení vycházíme z obrázku 3, kde máme propojeny znaky vitality a důrazu jaký lidé kladou na vitální znaky. Kombinací obou škál dostáváme modelové typy lidí. Uvedené motivační založení ovlivňuje jednotlivé role v týmu. Objevovatelé objevují cestu, usměrňovatelé najdou cestu, sladčitelé, budou pečovat o lidské zdroje, zpřesňovatelé se postarají o dokončení.²⁷

3.12. Role v týmu

Hroník uvádí typologii dle J. Adaira. Kdy jsou v každém týmu uplatněny základní čtyři druhy činností:

Moc	představuje schopnost řídit, vést, organizovat, kontrolovat druhé, vytvářet podmínky pro činnost druhých
Výkon	představuje iniciativu, zaměření na realizaci, dotažení věcí do konce, strhnutí druhých svojí aktivitou
Nápady	představují soustředění se na tvořivou či inovativní činnost, podněty, které inspirují, podněty druhé
Vztahy	představují soustředění se na proces budování vztahů, které jsou nezbytné pro efektivní činnost ²⁸

Týmová role je podle Belbina „*tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem*“²⁹

²⁶ PLAMÍNEK, J. : *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha. 2009. s. 44-45

²⁷ PLAMÍNEK, J. : *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha. 2008. s. 134-137

²⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007 s. 88

²⁹ *Belbin týmové role* [online]. 2010

Belbin uvádí devět typů chování v týmové roli a jejich přínos a přípustné slabiny:

Své role ještě dále rozčlenil do tří skupin dle orientace na akci, na lidi a na myšlení:

Role orientované na akci:

Tvůrce, Dokončovatel, Realizátor

Role orientované na lidi:

Koordinátor, Týmový hráč, Vyhledávač zdrojů

Role orientované na myšlení

Inovátor, Pozorovatel, Specialista³⁰

V synergickém týmu vždy najdeme optimální rozvržení rolí, které vychází z jednotlivých rovin, kterými tým prochází při svém vzniku. Jsou to rovina:

- procesní – v týmu je daná struktura a fungující proces, dochází k vymezení vlivu = dělba práce.
- věcná (odborná) – členové týmu jsou odborníci, je třeba propojit vizi a poslání. Dochází k silné motivaci při formulaci odborných vlivů.
- osobní (lidská) – lidská složka je nezastupitelná, vztahy jsou ovlivněny schopnostmi, povahou a potřebami lidí.

3.13. Týmové role

Je patrné, že k tomu, aby tým vykazoval synergický efekt a podával optimální výkon je zapotřebí, aby byl určitým způsobem složen. Týmy, které jsou složeny z podobných členů často selžou. Efektivně pracující týmy se vyznačují akceptováním odlišnosti

³⁰ Belbin *týmové role* [online]. 2010

jedinců zastávajících různé role. Ideální stav je když jsou členové schopni pokrýt všechny role. “Problém však nastává tehdy, když důležité role v týmu chybějí.”³¹

Poprvé s charakteristikou 9 neformálních rolí přišel M. Belbin v roce 1981 ve své knize *Management Teams: Why They Succeed or Fail*.

Rozdělil tým na :

- ✓ **KOORDINÁTOR**
- ✓ **FORMOVAČ**
- ✓ **INOVÁTOR**
- ✓ **POZOROVATEL/VYHODNOCOVAČ**
- ✓ **REALIZÁTOR**
- ✓ **STMELOVAČ**
- ✓ **HLEDAČ ZDROJŮ A PŘÍLEŽITOSTÍ**
- ✓ **DOKONČOVATEL**
- ✓ **SPECIALISTA**³²

Tabulka 1 Rozdělení rolí dle Belbina

TYP	CHARAKTERISTIKA	MOŽNÝ PŘÍNOS	OMEZENÍ
Předseda/LÍDR KOORDINÁTOR	zralý, sebejistý, odvážný má široký rozhled rozvíjí individualitu	dobře vede týmy s rozdílnými schopnostmi, objasňuje cíle a priority, motivuje a zvyšuje seběvědomí	příliš nesoutěživý nevyniká akreativní schopností hrozí střety s formovači
Tvůrce/Režisér FORMOVAČ	vysoce motivovaný, otevřený, dynamický a soutěživý	výzvy, tlak, umí najít cestu kolem překážek, usměrňuje diskuzi a činnost	hádavý, krátkodobé výbuchy nálady, autoritativní, netrpělivý
Innovator	velmi tvořivý, chytrý, imaginativní, neortodoxní,	má originální ideje, řeší složité problem, formuje počáteční fáze	Introvert, slabý při řízení a komunikaci s méně kreativními lidmi, nepraktický

³¹ Šuleř, O.: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha. 2008. S. 67

³² Šuleř, O.: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha. 2008. S.67-71

pozorovatel, HODNOTITEL	inteligentní, suchý, objektivní seriozní, analytický, kritický	vidí všechny možnosti, analyzuje, odhadne pravděpodobné výsledky	postrádá elán a schopnost druhé inspirovat
Team worker REALIZÁTOR (uskutečňovatel)	konzervativní, spolehlivý, disciplinovaný, praktický organizátor, metodický, plní plány, harmonogramy	organizuje, přenáší ideje a plány do praktické podoby, udělá vždy to co je nutné, ochotně plní I náročné úkoly	trochu neflexibilní, pomalý, když reaguje na nové možnosti, nepružný, méně představivosti
týmový hráč STMELOVAČ	společenský, mírný, přizpůsobivý, vnímavý, pružný, diplomatický, populární	naslouchá, buduje, zabraňuje třenicím, zvládá obtížné lidi, poskytuje oporu	v rozhodujících situacích je nerozhodný, vyhýbá se konfliktům, málo energický
hledač zdrojů	extrovertní, zvědavý, komunikativní, nemá příliš originální nápady, potřebuje podporu,	zkoumá nové možnosti, rozvíjí kontakty, vyjednává, získává zakázky	ztrácí zájem, když opadne první vlna nadšení, náladový a netrpělivý
dokončovatel	pilný, svědomitý, úzkostlivý, soustřeďuje se na detail, netoleruje nedomyšlená řešení	najde chyby a zanedbané věci, koncentruje i druhé, aby dodržovali časový plán	má sklon přehnaně se strachovat, zdráhá se delegovat úkoly, pedanský

3.14. Charakteristiky týmových rolí³³

Předseda, někdy také lídr, či koordinátor

Předseda i tvůrce jsou vůdcovské role. Předseda dělá následující věci:

- kontroluje a koordinuje zdroje, mistr pokud jde o rozpoznání a použití zdrojů
- vyrovnává silné stránky a slabosti týmu
- neztrácí z očí cíle a vede tým tímto směrem

³³ ŠULEŘ, O.: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha. 2008. S.67-71

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007 s. 89-93

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. S.42-44

- pracuje na demokratickém nebo participativním základě, je ale schopen přímější kontroly, má-li pocit, že je to nezbytné

Profil osobnosti předsedy obsahuje následující charakteristiky:

- dominantní, ale je hodně relaxovaná povaha
- je schopný se prosadit neagresivním způsobem
- důvěřuje a věří v lidi – považuje jejich talenty spíše za užitečné zdroje než za ohrožení
- entuziastický, charismatický – ale v hloubi duše poměrně rezervovaný, nezaujatý a objektivní
- má sklon nebýt kreativní – zajímají se spíše o praktické věci než imaginace
- na tlak nereaguje neuměřeně – má hodně silný smysl pro povinnost a zájem dělat věci správně

Problémy, které může předseda mít:

- nemusí nezbytně být určeným vůdcem
- proto může potřebovat pomoci – spíše než aby byl přímou hrozbou vůdce
- může být třeba, aby se adaptoval, tj. plnil jiné role, a uspokojil konkrétní potřeby týmu
- musí vědět jaké role a kdy

Tvůrce neboli formovač

Tradičnější vůdce než předseda – v čele „s tasenou šavlí“. Tvůrce dělá následující věci:

- má tendenci formovat rozhodnutí a aktivity týmu přímo a osobně
- chce akci, rychlé výsledky a ochotné spolupracovníky
- prosazuje sám sebe a ideje, o kterých si myslí, že jsou nejlepší (má dvojí motiv: udělat práci a řídit ji a být za ní odpovědný)
- při své snaze dostat z týmu to nejlepší nemusí být nutně populární
- chce mít výsledky

Profil osobnosti tvůrce obsahuje následující charakteristiky:

- velmi asertivní a extrovertní jednání, živené spíše určitým stupněm nejistoty, nervózní energie a nepokojného napětí než sebejistotou a sebedůvěrou
- nemá rád, je-li stísněn pravidly a nařízeními – na stres reaguje snahou přímo a rychle se ho zbavit
- rychle kritizuje, ale sám může být přehnaně citlivý na kritiku – emocionální, netrpělivý
- soupeřivý, netolerantní, nutí druhé
- vzbuzuje respekt, vyvolává nadšení a dává věci do pohybu

Problémy, které může tvůrce mít:

- ve formálních a strukturovaných týmech bude tvůrce potřebovat sebedisciplínu, aby vykonával spíše koordinující než vůdčí roli
- je-li poměrně mladý, bude muset své přispění obratně a diplomaticky načasovat

Inovátor

Inovátor přináší do týmu kreativní podněty.

- přichází s novými ideami a strategiemi
- bude mít (daleko) nejpozitivnější návrhy nebo se bude vyhýbat týmovým aktivitám
- má vynalézavou mysl, schopnost originálně myslet – a umí transformovat myšlení týmu

Profil osobnosti novátora obsahuje následující charakteristiky:

- vysoká inteligence
- potenciál pro nediplomatické jednání
- asertivní sebedůvěra, spojená s (nepotlačovaným) sebevyjadřováním
- je citlivý na kritiku svých idejí

Problémy, které může inovátor mít:

- může se vyhýbat aktivitám týmu, jsou-li odmítnuty jeho ideje
- může být obtížný kolega
- má-li být pro tým užitečným přínosem, potřebuje podporu týmu a opatrné zacházení

Pozorovatel – hodnotitel

Pozorovatel – hodnotitel je přímým doplněním novátora:

- kriticky myslí: analyzuje ideje a návrhy, aby zhodnotil jejich praktickou hodnotu pokud jde o cíle týmu
- má pronikavou mysl, seriózní přístup k věcem, pronikavé a bystré vnímání, je obezřetný a objektivní
- pomáhá kolegům interpretovat informace

Profil osobnosti pozorovatele – hodnotitele obsahuje následující charakteristiky:

- tendence k přehnané kritice, malá schopnost přemlouvat a motivovat
- intelektuálně soutěživý – a často má pravdu

Problémy, které může pozorovatel – hodnotitel mít:

- může snižovat morálku týmu (a zcela ztratit sympatie novátora) „strháváním“ věcí
- jako vůdce týmu může být příliš dominantní a dusit přínos svých kolegů
- je-li poměrně nový ve své roli, může mít sklon k cynismu

Dělník, uskutečňovatel nebo team worker

Zatímco předchozí čtyři role jsou důležité pro politiku, kontrolu, koordinaci, vedení, ideje a hodnocení, má tým další lidi, kteří se starají o každodenní práci. Těmito lidmi jsou dělníci, kteří:

- akceptují pravidla tvrdě pracují, aby se v existujícím systému naplnili cíle
- transformují obecné koncepty do praktických pracovních pokynů a systematicky je uskutečňují
- příliš je nezajímají vzrušující ideje – spíše „produkují“ jasné cíle, praktické pracovní postupy a hmatatelné výsledky
- pracují pečlivě, důkladně, odhodlaně a se snahou dosáhnout vytýčené cíle
- jsou nešťastní, nedostanou-li podrobná pravidla a procedury, když se vyžaduje flexibilita, adaptabilita a účelnost

Profil osobnosti dělníka obsahuje následující charakteristiky:

- ryze, integrita, pečlivost, sebedisciplína a celkově silný charakter
- věří lidem a organizacím (méně ale jejich novým idejím, touze po změně a snaze po rychlé akci namísto perfektních výsledků)
- může se ucházet o vůdcovskou roli (má silný charakter): jeho důslednost mu může přinést povýšení

Problémy, které může dělník mít:

- nedostatek vize, chybí mu schopnost zvládat nestabilní, neustále se měnící situaci
- jeho vrozený konzervativismus z něj může udělat méně efektivního člena týmu

Týmový hráč

Zatímco předešlé role kladou důraz na moc, úkoly, strukturu, status a ideje týmový hráč klade veliký důraz na lidi – má schopnosti a touhu udržovat tým pohromadě. Týmový hráč:

- je vnímavý pro pocity, potřeby a starosti lidí v týmu
- všímá si jejich silných stránek a podpírá jejich slabiny
- pomáhá udržovat týmového ducha, zlepšuje komunikaci, kooperaci a celkově dobrý dojem
- může hrát málo klíčovou roli, ale minimalizuje škody, které by mohli způsobit druzí
- umí dobře delegovat

Profil osobnosti týmového hráče obsahuje následující charakteristiky:

- stabilní extrovert, bez potřeby soupeřit nebo mít moc
- někdy nerozhodný a může mu scházet pevnost

Problémy, které může týmový hráč mít:

- i když přináší dobré výsledky, nedostane se mu za ně vždy uznání
- snaží se o pohodu a harmonii, i když to, co je potřeba, může být napětí nebo konflikt

Hledač zdrojů

Druhý člověk orientovaný na lidi je hledač zdrojů. Má tendenci:

- zkoumat zdroje a ideje mimo tým, navazovat a udržovat široký okruh užitečných kontaktů (sám není zdrojem idejí)
- pomáhá uchovávat dobré mezilidské vztahy, avšak méně než týmový hráč, protože se primárně orientuje vně skupiny

- nedovolí týmu, aby byl příliš zahleděný do sebe a ztrácel kontakt s realitou

Profil osobnosti hledač zdrojů obsahuje následující charakteristiky:

- dominantní extrovert a neposedný, zkoumavým přístupem k životu
- obvykle spokojený a šťastný
- může mu chybět sebedisciplína, může být impulzivní pokud jde o jeho zájmy a jejich naplňování a stejně impulzivně se mění jeho zájem a ochota zapojit se do nějakého projektu
- potřebuje obměny a neustálou stimulaci, má-li zůstat produktivní

Problémy, které může hledač zdrojů mít:

- může být znučený a demoralizovaný
- může se příliš povznášet nad všedností

Dokončovatel

- stará se o to, aby projekty dodržovaly časový plán, byly ošetřeny i detaily, aby se nerozmohla sebespokojenost
- rýpal, dělá si starosti, probouzí vědomí naléhavosti a je nepřítelem nahodilosti a neurčitosti

Profil osobnosti dokončovatele obsahuje následující charakteristiky:

- velmi úzkostlivý, často nutkavý, introvertní a napjatý
- je plný nervózní energie
- ovládá své úzkosti, obavy a nutkání a využívá je, aby dokončil práci ve vysoké kvalitě a včas

Problémy, které může dokončovatel mít:

- nemusí to s ním být nejjednodušší – může tlumit morálku, utápět sebe i druhé v detailech

- může lidí iritovat, znervózňovat je a způsobit, že budou skoro stejně napnutí, jako on – ale nenechá je propadnout lehkomyšlnosti, přílišné důvěřivosti nebo línosti

Role specialisty

- je především loajální ke své odbornosti
- obtížně se vymaňuje ze své odbornosti

Profil osobnosti dokončovatele obsahuje následující charakteristiky:

- nedominantní, introvertní
- je zapálený jednotlivec
- prioritou je dosažení náležité profesionality

Problémy, které může dokončovatel mít:

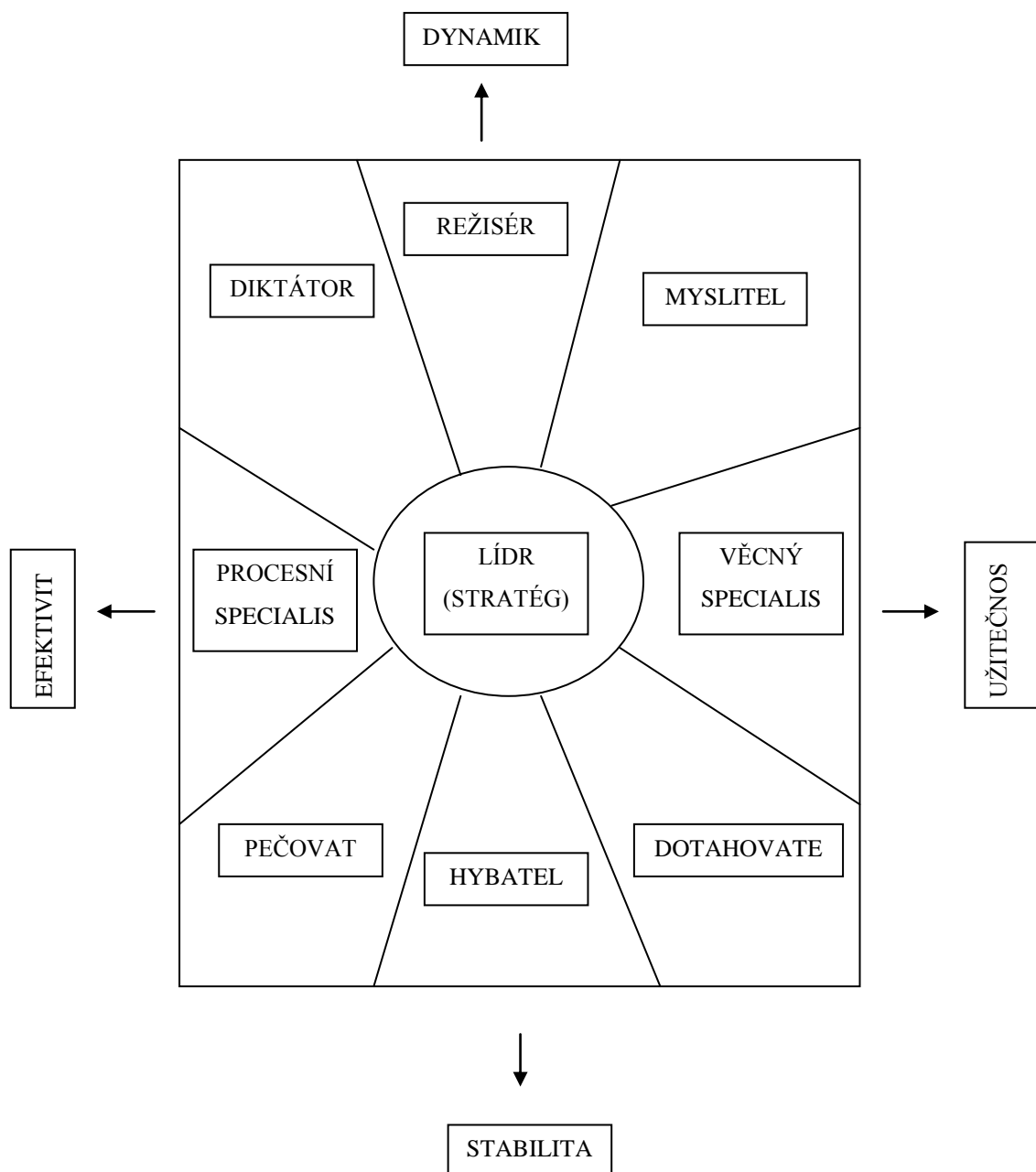
- nemá čas na budování a rozvíjení vztahů s druhými
- není člověkem souvislostí, ale podobá se analytikovi

3.15. Rozdělení rolí v týmu

Plamínek říká, že příslušnost role by neměla potlačit individuální založení jedince. Měla by ji spíše rozvíjet. Lidé si v týmu hledají svoje místa. Lidé si své neformální role spontánně rozrůžňují.

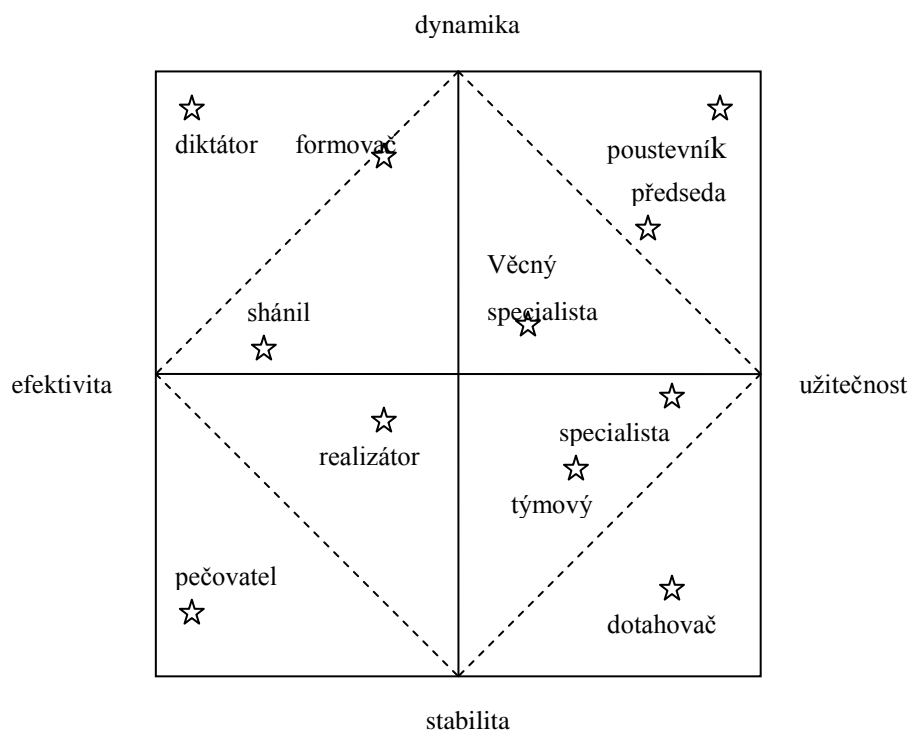
Plamínek si svoje rozdělení rolí dává do souvislosti s motivačním založením člověka.

Obrázek 4 Rozdělení rolí v týmu



Pramen: PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 2009. str.136

Obrázek 5 Role v týmu v diagramu motivačního založení



Pramen: PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 2009. str.45

V uvedeném obrázku vidíme souvislost mezi belbinovským rozložením a motivačním založením. V horních rozích jsou patrné dvě niky o kterých se Belbin nezmiňuje, tj role diktátora a poustevníka.

4. Charakteristika společnosti

4.1.FTM Communications s.r.o.

Obrázek 6 Logo firmy



(upraveno autorkou)

Společnost FTM Communications s.r.o. je reklamní společnost, která působí na trhu již více než 5 let. Vznikla z původně jiné organizace především s příchodem dnešního jednatele firmy Fadyho Al-Kheira. Pan Al-Kheir vnesl do firmy obrovské množství nových nápadů a do dnešního dne je to on, kdo přináší stále nové a nové nápady. Je třeba ale poukázat na fakt, že pan Al- Kheir řídí firmu spíše intuitivně. Jde tedy o řízení firmy myšlenkou, či idejí.

4.2.Předmět podnikání

Hlavní náplní práce ve společnosti je tvorba strategií a reklamních kampaní pro firmy v medicínské oblasti. Firma se specializuje na celou oblast PR. Některé služby si řeší dodavatelsky, jiné formou outsourcingu.

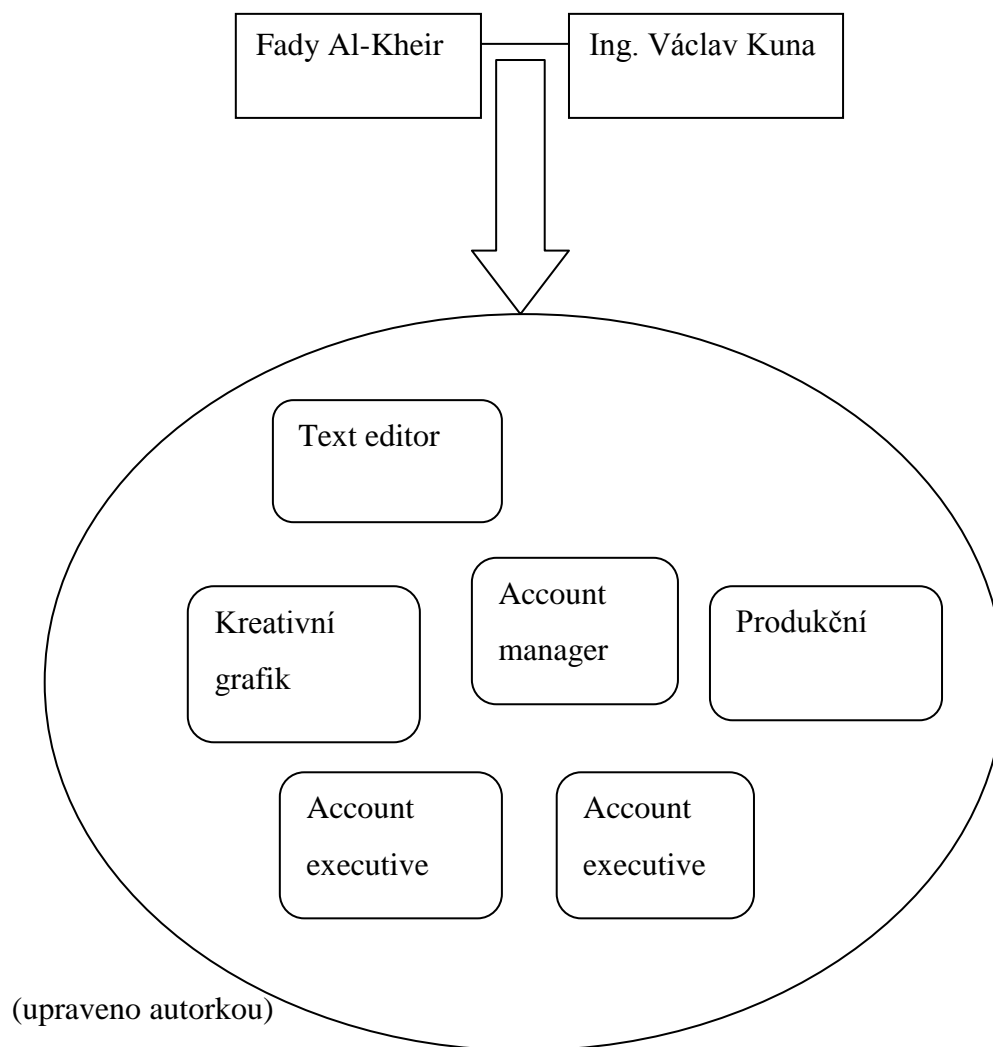
Vzhledem k tomu, že se firma specializuje na tuto oblast již od začátku svého působení na trhu je dnes v popředí zájmu velkých firem jako je:

- Baxter
- B Braun
- Bio Vendor
- CzechMed
- Hartmann Rico

4.3.Struktura společnosti

Strukturu společnosti jsem zakreslila do přehledného obrázku. Již z obrázku je patrné, že společnost vedle majitelů tvoří tým pracovníků.

Obrázek 7 Struktura společnosti



5. Analytická část

K dosažení stanovených cílů je třeba provést několik šetření. Šetření ve firmě probíhalo v jednotlivých etapách:

1. Schůzka s majitelem.
2. Schůzka s vedoucí pracovnící
3. Pozorování ve firmě.
4. Tvorba harmonogramu se zaměstnanci.
5. Schůzka s jednotlivými členy
 - a. Vyplnění profilového dotazníku
 - b. Vyplnění dotazníku dle Belbina

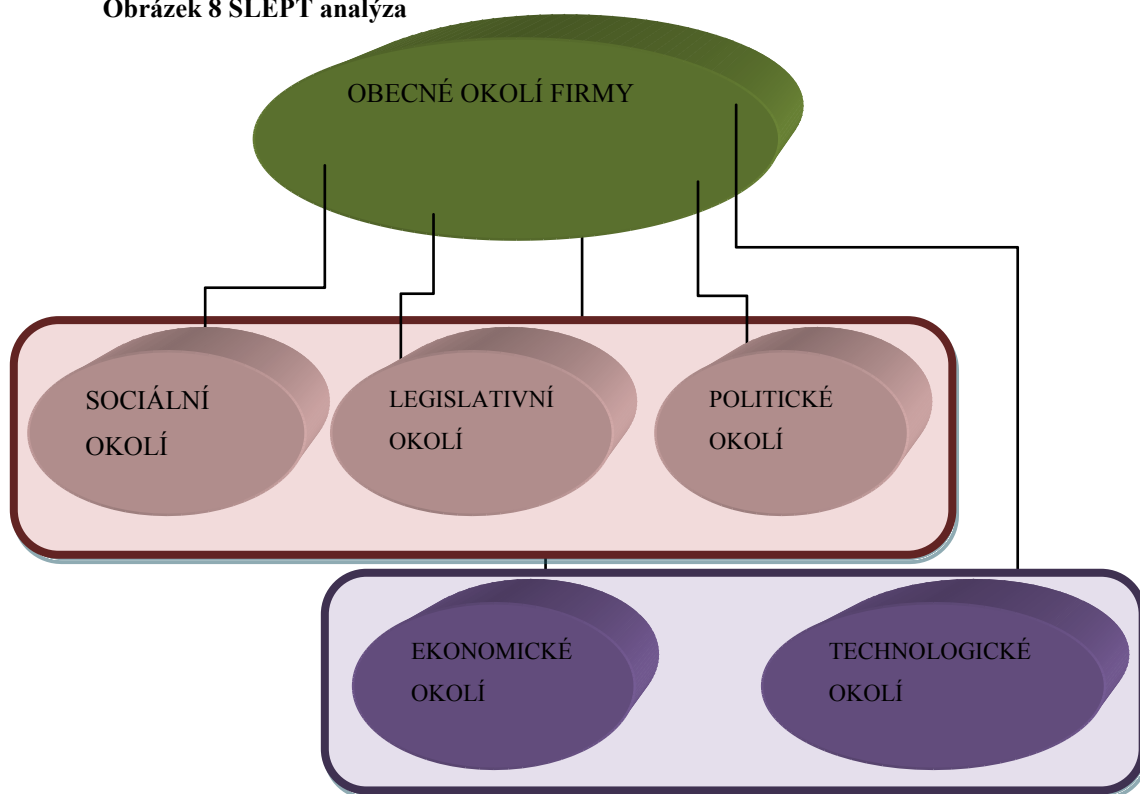
Nejprve před samotným šetřením jsem si provedla slept analýzu a swot analýzu. Svoje poznatky jsem ve firmě zkonzultovala s jednotlivými zaměstnanci. Vznikla tedy další swot analýza, již vycházející z vnitřního prostředí firmy. Která společně s výsledky pozorování dění ve firmě byla východiskem pro sestavení NON analýzy.

V dané firmě jsem provedla výzkum pomocí :

- Pozorování
 -
- Dotazníkového šetření:
 - Profil firmy
 - Belbinův dotazník týmových rolí

5.1. SLEPT analýza

Obrázek 8 SLEPT analýza



(upraveno autorkou)

MAKROPROSTŘEDÍ

Sociální okolí

Sídlo firmy se nachází v centru města Brna. V daném místě je dobrá obslužnost MHD a je zde možno i snadno zaparkovat. V okolí se nachází několik restaurací, obchodů i dvě místa k odpočinku. V blízkosti je velký park. V bezprostředním okolí firmy se nachází i další reklamní společnosti.

Legislativní okolí

Legislativní segment ovlivňuje firmu prostřednictvím vydaných zákonů, vyhlášek a nařízení, které se společnosti a jeho okolí dotýkají. Vliv na společnost měl také vstup ČR do EU, kdy byla zpřísněna nařízení o ochraně životního prostředí, byly vydány nové celní předpisy, kvóty a také se rozšířila konkurence a zvýšily se nároky na vlastnictví certifikátů jakosti a kvality.

Politické okolí

Nejsou žádné překážky ze strany politických vlivů.

MIKROPROSTŘEDÍ

Ekonomické okolí

V současné době světové ekonomické krize je třeba přihlédnout k jednotlivým požadavkům zákazníků. Je třeba klást důraz na kalkulace u zakázek a lépe propočítat nabídky. Vzhledem k tomu, že se v okolí nachází další reklamní agentury je třeba zůstat v kontaktu s okolím.

Technologické okolí

Technologické vybavení firmy je třeba neustále zdokonalovat, modernizovat, tak aby firma byla stále v popředí a konkurenceschopná. Je třeba nejvíce klást důraz na modernizaci grafického studia.

5.2.Swot analýza

Metoda je založena na kombinaci

- silných stránek podniku (strengths)
- slabých stránek podniku (weaknesses)
- příležitostí okolí (opportunities)
- hrozeb okolí (threats)

Kombinací těchto hledisek pak vznikají různé varianty strategického chování, přičemž je nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj.

Tabulka 2. Swot analýza dle autorky

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vysoká kvalita zaměstnanců ▪ Know – how ▪ Systém řízení jakosti ▪ Vysoká kvalita dodávaných služeb ▪ Získaná pozice na trhu ▪ Investice do výroby a vývoje 	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posílení pozice na stávajících trzích ▪ Expanze na nové zahraniční trhy ▪ Zaměstnávání nových odborníků, např. z řad absolventů ▪ Využití nových technologických postupů ve spolupráci s dodavateli
<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Větší fluktuace zaměstnanců ▪ Klesající zisky z důvodu konkurence ▪ Soustředění se převážně na klíčové zákazníky ▪ Jediná pobočky – nižší dostupnost 	<p>Ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití jiných dodavatelů tuzemskými firmami ▪ Velký počet konkurujících firem ▪ Růst mezd a cen ▪ Rostoucí nároky na vývoj technologií

Při šetření ve firmě byla s každým členem týmu swot analýza prokonzultována a vznikla swot analýza vycházející z vnitřního prostředí firmy.

Tabulka 3 Swot analýza dle zaměstnanců

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vysoká kvalita zaměstnanců ▪ Know – how ▪ Spolehlivost zaměstnanců ▪ Vysoká loajalita ▪ Osobní přístup ke klientům ▪ Systém řízení kontroly výroby ▪ Vysoká kvalita dodávaných služeb ▪ Investice do vzdělání a vývoje 	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posílení pozice na stávajících trzích ▪ Expanze na nové zahraniční trhy ▪ Expanze na jiné než medicínské oblasti působení ▪ Zaměstnávání nových odborníků, např. z řad absolventů ▪ Využití nových technologických postupů ve spolupráci s dodavateli ▪ Další vzdělání a vývoj
<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Větší fluktuace zaměstnanců ▪ Klesající zisky z důvodu krize ▪ Soustředění se převážně na klíčové zákazníky ▪ Malý počet zákazníků ▪ Jediná pobočka – nižší dostupnost ▪ Malé využití odborných zdrojů 	<p>Ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ztráta 2 nejvýznamnějších klientů ▪ Využití jiných dodavatelů tuzemskými firmami ▪ Růst cen z důvodu krize ▪ Nekvalitní dodávky od dodavatelů ▪ Pozdní dodávky od dodavatelů ▪ Odchod klíčového zaměstnance ▪ Malé finanční rezervy

5.3. Profilový dotazník

Pro lepší orientaci ve firmě a pro navození uvolněnější atmosféry jsem si vytvořila profilový dotazník. Účelem bylo získat ucelné informace, pro potřeby výzkumu.

V profilovém dotazníku jsem zjišťovala:

- Genderové složení týmu
- Externí či interní zaměstnanci
- Počet let ve firmě
- Věkové složení týmu
-

Měla jsem možnost zpracovat dotazníky pouze od členů týmu zaměstnaných na HPP.

V druhé části profilového dotazníku jsem každému zaměstnanci položila 3 otázky ohledně komunikace v týmu:

- Jaká je informovanost v týmu
- Jaká je spokojenost s pozicí na které působí
- Jak si vyhovují s kolegy navzájem.

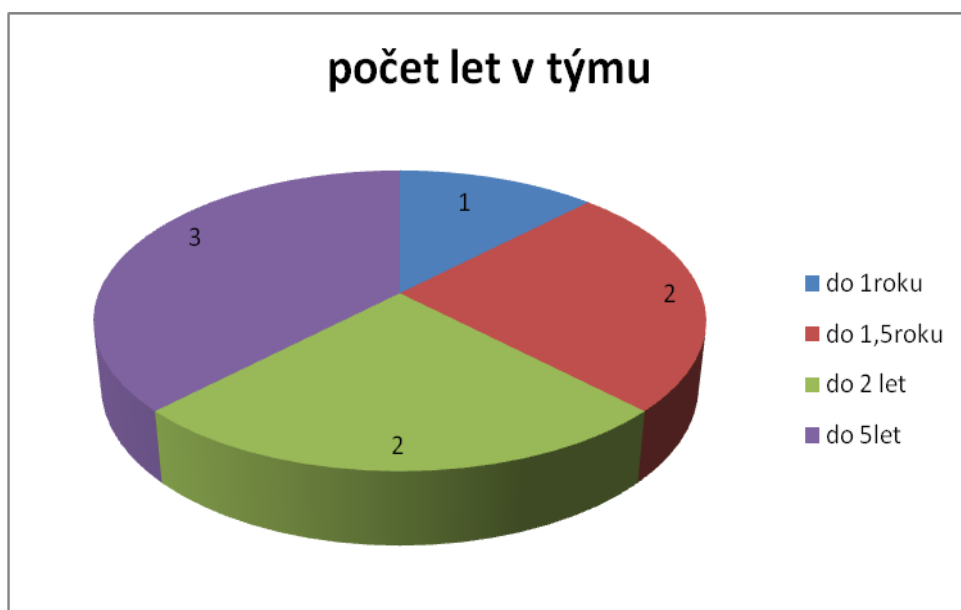
V profilovém dotazníku si mohl každý dotazovaný vybrat z takto navolené škály odpovědí :

- ✓ Velmi často
- ✓ Často
- ✓ Občas
- ✓ Výjimečně
- ✓ Nikdy

1Graf k otázce č.1



2Graf k otázce č.2



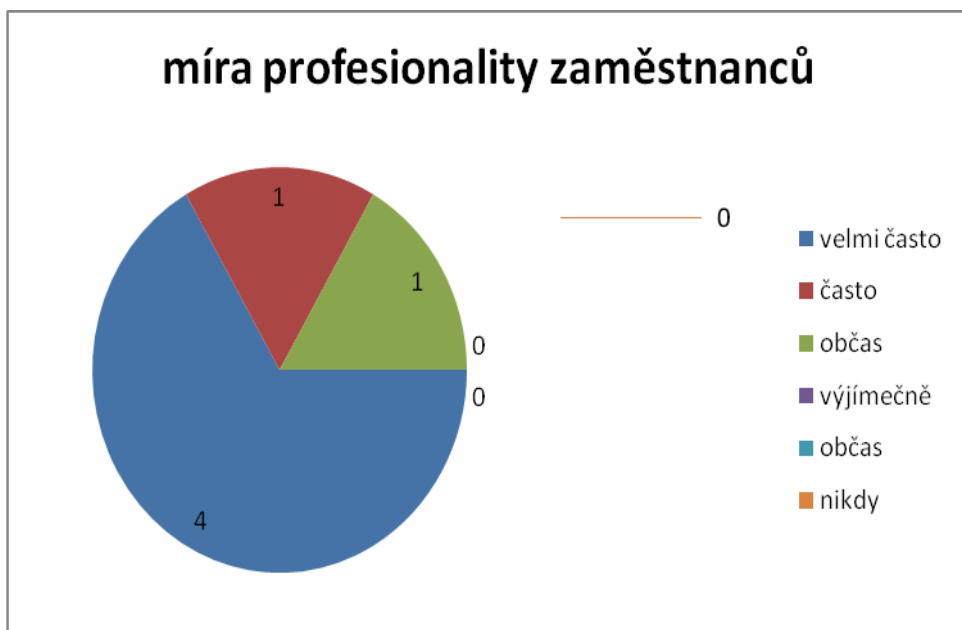
3Graf k otázce č.3



4Graf k otázce komunikace č.1



5Graf k otázce komunikace č. 2



6Graf k otázce komunikace č. 3



Z uvedených grafů vyplývá, že firma má velmi stabilní a dynamicky vyvíjený tým, který má vysokou míru sebereflexe. Členové jsou mezi sebou spokojeni, jsou vysoce profesionální, přesně ví, v čem spočívají jejich náplně práce. Někteří členové týmu jsou pravidelně informováni o dění ve firmě. Zjištěné závěry jsou východiskem pro šetření o rozložení neformálních rolí v týmu dle M. Belbina.

5.4. Dotazníkové šetření dle Belbina

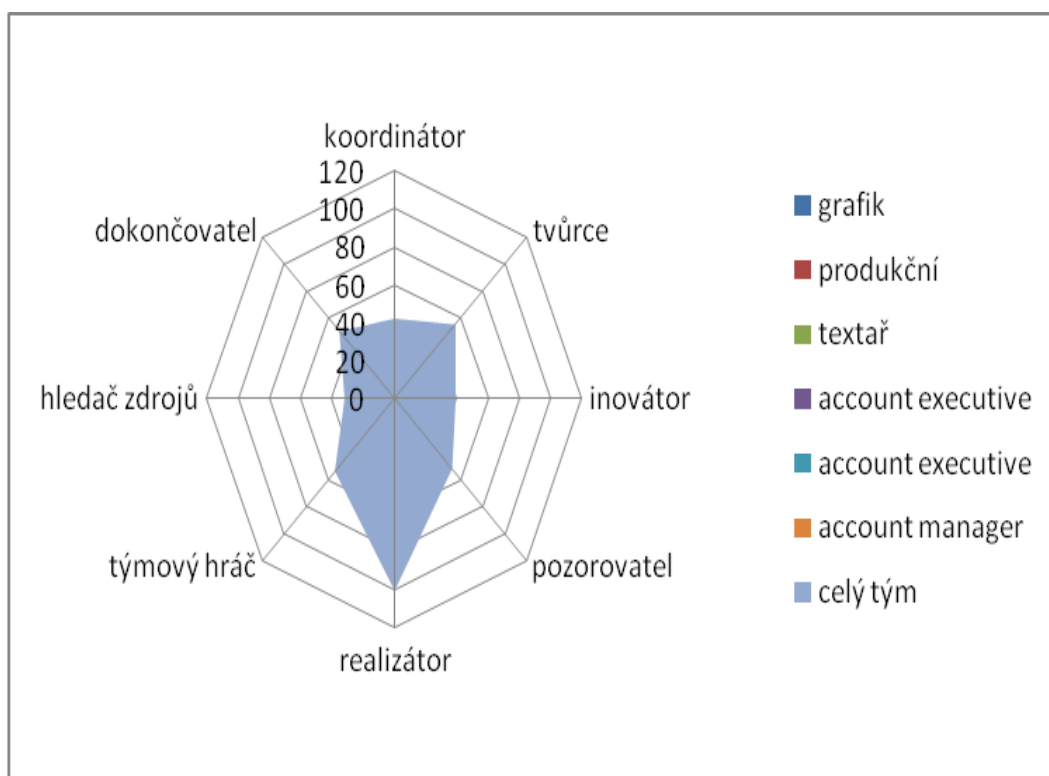
Pro zjištění složení týmu a jeho obsazení jednotlivými rolemi dle Belbina jsem vycházela z testu se 7 otázkami. Většina členů týmu se na výsledek těšila a byla velice zvědavá jakou roli zastává.

Vyplnění dotazníku bylo velice jednoduché a řešení jsem vždy dostala v tabulce v MS excel, kde jsem si naprogramovala generování odpovědí.

Bylo tedy hned na první kliknutí patrné, jakou roli primární a sekundární člen v týmu zastává..

V následujícím grafu je rozložení všech členů týmu. Z grafu je patrné, že v týmu jsou obsaženy téměř všechny role. Chybí jen pozice hledač zdrojů. V návrhové části je řešení pro toto zjištění.

7Graf . Vyhodnocení rozložení rolí v týmu



Prvním testovaným členem týmu je kreativní ředitel, který se sám prezentuje jako textař. Ve firmě je zaměstnán na HPP kratší dobu, ale firmu zná, působil zde externě. S tím koresponduje i výsledek testu. Textař je přirozeným inovátorem v primární roli. Je to člověk introvertní plný nápadů, které sám realizuje, není příliš komunikativní, ani výmluvný. V sekundární roli se zde uplatňuje pozice tvůrce, což příliš neodpovídá založení osobnosti, ani pozici, kterou zastává.

V doporučení navrhnou řešení pro tuto situaci.

Pozice: textař

Počet let ve firmě: 1,5 roku

Pozorování: Tichý muž,

Na první pohled přemýšlivý, chápavý a vstřícný.

Introvert.

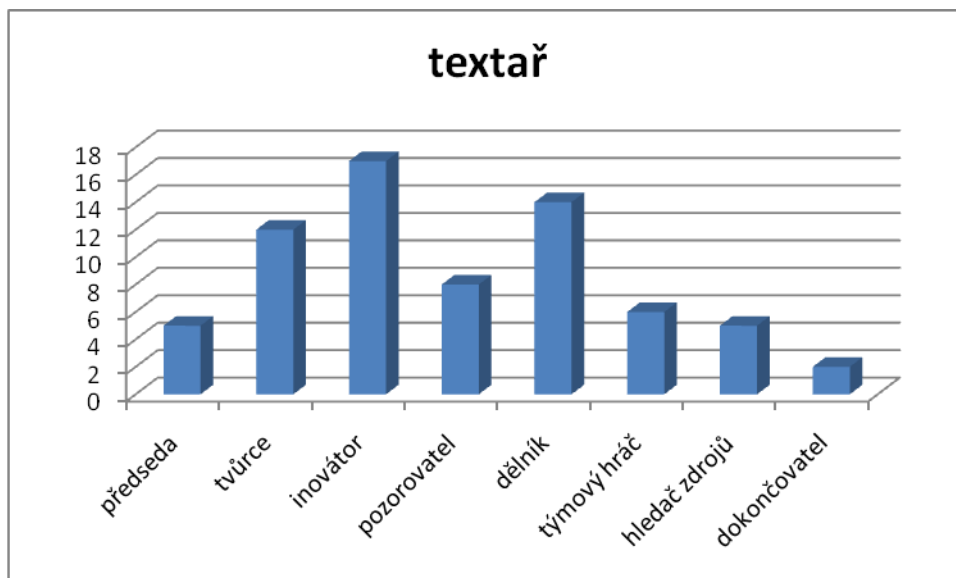
Tabulka 4. Vyhodnocení Belbin dotazník – pozice textař

	textař
Předseda	5
Tvůrce	12
Inovátor	17
pozorovatel	8
Dělník	14
týmový hráč	6
hledač zdrojů	5
dokončovatel	2

Primární role Inovátor

Sekundární role Tvůrce

8Graf Belbinova dotazníku – pozice textař



Druhým testovaným členem týmu je grafik, který se sám prezentuje jako DTP pracovník. Ve firmě je zaměstnán na HPP jako druhý nejdelší dobu. Firma mu vyhovuje, má možnost samostatné . Výsledek testu odpovídá vznikající situaci, brzy grafikovi přibude další práce. Měl by mít na starosti outsourcing a dokončování zakázek a komunikace s dodavateli.

Grafik je přirozeným dokončovatelem v sekundární roli.. Je to člověk extrovertní. Rád plní úkoly, sám o sobě říká, že je pedantský, což opravdu v testu vyšlo v primární roli se prezentuje jako realizátor = dělník , který rád plně zadané úkoly. V doporučení navrhu řešení pro tuto situaci.

Pozice: grafik

Počet let ve firmě: 3roky

Pozorování: hovorný, extrovertní muž

Říká, že je pedant a rád dokončuje úkoly.

Je netolerantní k chybám

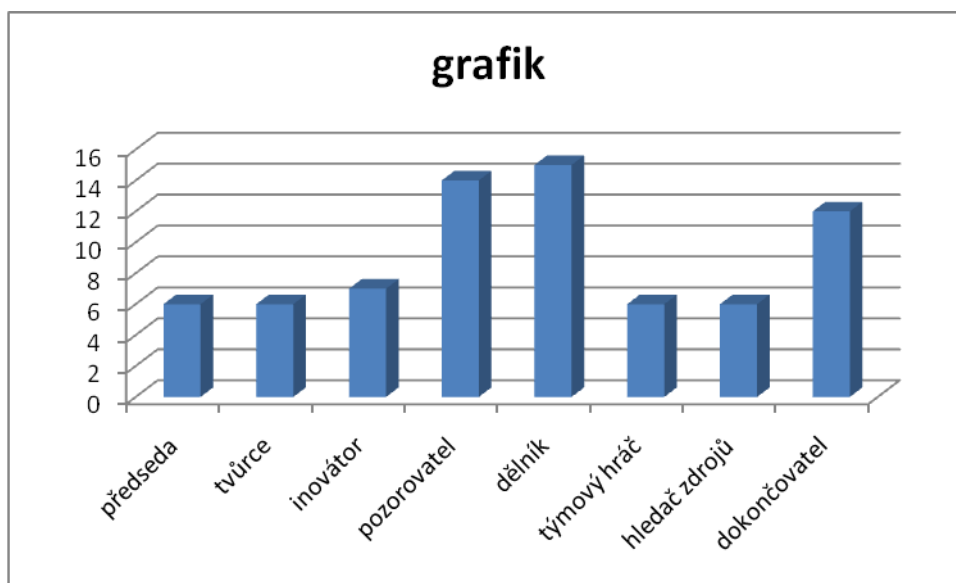
Tabulka 5 Vyhodnocení Belbin dotazník – pozice grafik

	grafik
předseda	6
tvůrce	6
inovátor	7
pozorovatel	14
dělník	15
týmový hráč	6
hledač zdrojů	6
dokončovatel	12

Primární role Pozorovatel/Dělník

Sekundární role Dokončovatel

9Graf Belbinova dotazníku – pozice grafik



Prvním testovanou ženou je produkční. Ve firmě je zaměstnán na HPP nejkratší dobu, ale firmu zná, a již je se svoji prací plně spokojena a vyhovuje jí.. V testu se produkční projevila nejvíce jako týmový hráč a realizátor = dělník. Role týmového hráče neboli stmelovače je velice dobře zvolena. Týmový hráč musí být populární, měl by být pružný a diplomatický a přizpůsobovat se. Produkční, která komunikuje jak se všemi členy týmu, tak se zákazníky i s dodavateli velice dobře zaplňuje volné a chybějící

místo. V návrhovém řešení je , podpora produkční v týmu. Je možné delegování úkolů ze strany kreativního ředitele, neboť produkční je také inovátorem v sekundární roli.

Pozice: produkční
Počet let ve firmě: méně než rok

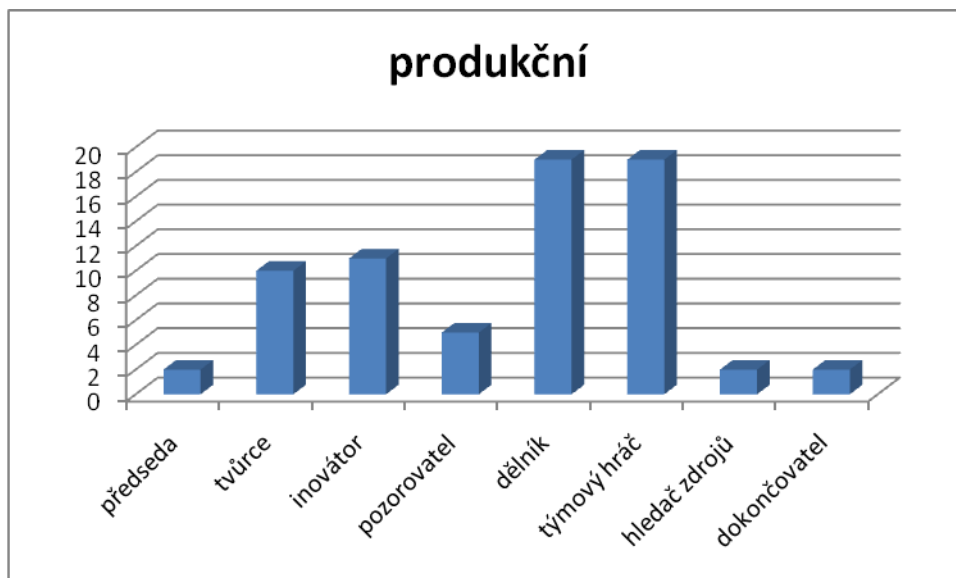
Pozorování: mladá žena
 Příjemná, pozitivní, nápaditá a vkusně oblečená.

Tabulka 6 Vyhodnocení Belbin dotazník – pozice produkční

	produkční
předseda	2
tvůrce	10
inovátor	11
pozorovatel	5
dělník	19
týmový hráč	19
hledač zdrojů	2
dokončovatel	2

Primární role Dělník/ Týmový hráč
Sekundární role Inovátor

10 Graf Belbinova dotazníku – pozice produkční



Druhou testovanou ženou je account executive junior. Vysokoškolská absolventka je ve firmě je zaměstnán na HPP také kratší dobu. Velice dobře mapuje situaci a nejvíce postrádala nahraditelnost account manažerky, která zastává nejdůležitější komunikační článek s hlavními klienty. V rozhovoru vyšlo najevo, že by se tato juniorka měla stát zastupitelnou pro manažerku. Test tuto hypotézu potvrdil, account executive junorka se projevila nejvíce jako realizátor = dělník. V sekundární roli se projevila role koordinátora a dokončovatele, což koresponduje s rolemi account manažerky. Juniorka má v sobě veškeré předpoklady role lídra, má přehled, je vnímavá, nepříliš energická, ale je sebejistá a plně si uvědomuje cíle, které musí firma plnit. V doporučení navrhnou řešení pro tuto situaci.

Pozice: account executive junior

Počet let ve firmě: méně než rok

Pozorování mladá, komunikativní, empatická, se širokým přehledem o dění ve firmě, nejvíce entuziastická při vyplňování swot analýzy
Přemýšlivá, možný lídr.

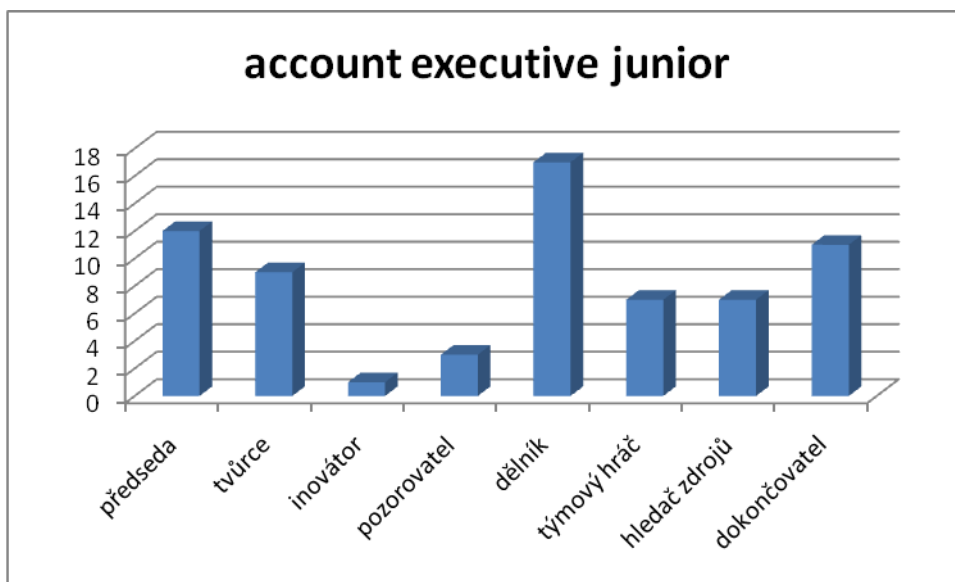
Tabulka 7 Vyhodnocení Belbin dotazníku – pozice account executive junior

	account executive
předseda	12
tvůrce	9
inovátor	1
pozorovatel	3
dělník	17
týmový hráč	7
hledáč zdrojů	7
dokončovatel	11

Primární role **Dělník**

Sekundární role **Předseda/Dokončovatel**

11 Graf Belbin dotazník – pozice account executive juniour



Třetí testovanou ženou je account executive. Velice dobře mapuje situaci a nejvíce pracuje na týmové práci. V rozhovoru vyšlo najevo, že má plno práce k dokončení a měla nejméně času na vyplnění dotazníku. Přesto se její náplň práce v testu opět potvrdila. Account executive se projevila jako dělník = realizátor. V sekundární roli jako týmový hráč. Opravdu týmový hráč má za úkol udržovat morálku a udržovat atmosféru.

Pozice: account executive

Počet let ve firmě: 2,5 roku

Pozorování mladá, velice efektivně pracující, plánuje si
Usměvavá, profesionální

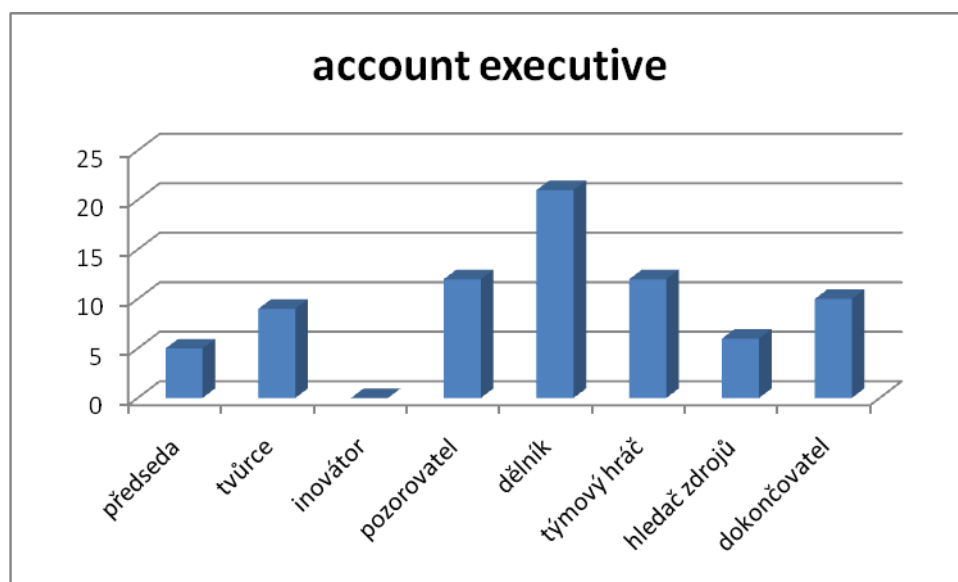
Tabulka 8 Vyhodnocení Belbin dotazník – pozice account executive

	account executive
předseda	5
tvůrce	9
inovátor	0
pozorovatel	12
dělník	21
týmový hráč	12
hledač zdrojů	6
dokončovatel	10

Primární role Dělník

Sekundární role Pozorovatel/Týmový hráč

12 Graf Belbinova dotazníku – pozice account executive



Posledním testovaným členem týmu je account manažerka, která působí ve firmě nejdéle a má nejvíce pravomocí a největší přehled o zakázkách. S tím koresponduje i výsledek testu. Manažerka přirozeně zastává více rolí. V primární roli zastává pozici dokončovatele a realizátora. Což přináší především roli, která skloubí dokončování a systematické plnění úkolu, příliš se neodchyluje od zadaného. Ale její největší předností je skloubení role předsedy neboli koordinátora a pozorovatele. v sekundární roli . Tato dvě spojení s sebou přináší do týmu kritické vedení týmu, dokáže rozpoznat vlastnosti toho či onoho člena týmu. V terciální roli se zde uplatňuje pozice tvůrce, která se doposud objevila v menším zastoupení jen u textaře. Což odpovídá založení role. Manažerka je motorem firmy, nutí ostatní do akce.

Pozice: account manager

Počet let ve firmě: 5 let

Pozorování profesionální mladá žena, usměvavá, komunikativní, přemýšlivá, má veliký přehled o dění ve firmě

Tabulka 9 Vyhodnocení Belbin dotazníku – pozice account manager

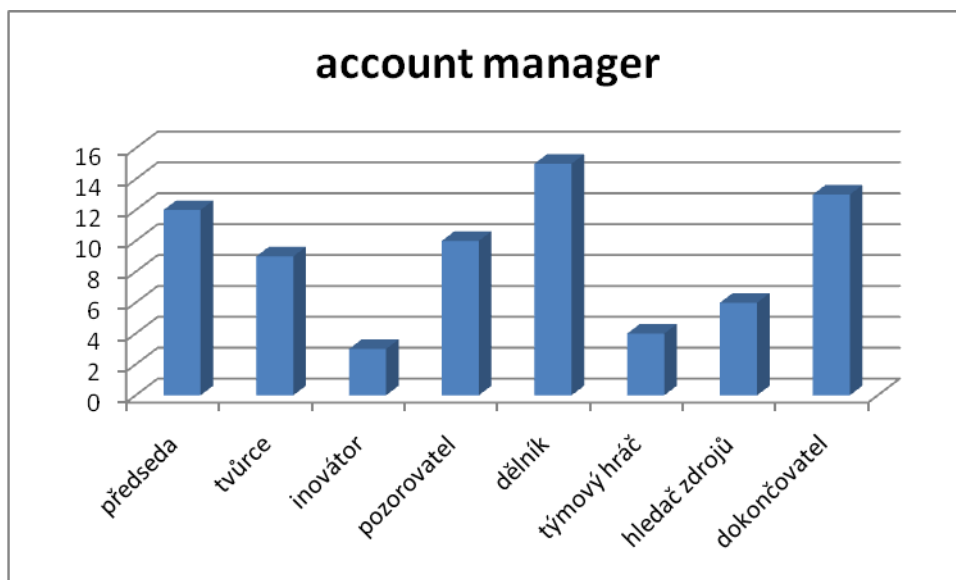
	account manager
Předseda	12
Tvůrce	9
Inovátor	3
Pozorovatel	10
Dělník	15
týmový hráč	4
hledáč zdrojů	6
Dokončovatel	13

Primární role Dělník(Realizátor)/Dokončovatel

Sekundární role Předseda(Koordinátor)/Pozorovatel

Terciální role Tvůrce

13 Graf č. Belbin dotazník – pozice account manager



5.5. Sestavení NON analýzy

Tabulka 10 NON Popis pracovní pozice

Příčina :	Eliminace :
<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná specifikace úkolů - Špatně specifikované pravomoce 	<ul style="list-style-type: none"> - Definování úkolů - Rozdělení pravomocí

Tabulka 11 NON Kvalifikace

Příčina :	Eliminace :
<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná znalost cizího jazyka 	<ul style="list-style-type: none"> - Zefektivnění výuky

Tabulka 12 NON Samostatnost pracovníků

Příčina :	Eliminace :
<ul style="list-style-type: none"> - Přílišná zainteresovanost šéfa 	<ul style="list-style-type: none"> - Zefektivnění práce - Delegování pravomocí - Lepší rozdělení úkolů

Tabulka 13 NON Informovanost o probíhajících zakázkách

Příčina :	Eliminace :
<ul style="list-style-type: none">- Nedostatečná znalost probíhajících zakázek	<ul style="list-style-type: none">- Zefektivnění komunikace na společných týdenních poradách

Tabulka 14 NON Slabá soudržnost týmu

Příčina :	Eliminace :
<ul style="list-style-type: none">- Nedostatečná znalost členů v týmu- Málo pořádaných společných akcí	<ul style="list-style-type: none">- Zapojení se do sportovních aktivit- Zefektivnění komunikace na společných týdenních akcích mimo firmu

Tabulka 15 NON Role vyhledavač zdrojů.

Příčina :	Eliminace :
<ul style="list-style-type: none">- Nedostatečná obsazení této pozice v týmu	<ul style="list-style-type: none">- Výběrové řízení na tuto pozici

6. Návrhová část

V následující části bych se ráda zamyslela nad zvýšením efektivní práce v týmu. K lepšímu návrhu mi pomohou zjištěná dotazníková šetření, hotová diagnostika týmu a vlastní NON návrhy.

Z analýzy nám vyplynuli tyto zjištěné oblasti:

1. Nedostatečně popsané pozice
2. Nižší úroveň znalosti a obratnosti v cizím jazyce
3. Nedostatečná samostanost pracovníků
4. Špatná provázanost o zakázkách mezi jednotlivými pracovníky
5. Slabá soudržnost týmu
6. Neobsazená pozice vyhledavač zdrojů

6.1. Zlepšení popisu pozice v týmu

Problém: Nedostatečně popsané pozice v týmu

Příčina:

- . Kreativní ředitel nemá možnost projevit svoji roli
- Malé zastoupení role tvůrce v týmu (textař, produkční, account manažerka zastávají tuto roli)

Možné řešení:

Definování úkolů

Rozdělení pravomocí

Návrhy řešení:

Stálo by za úvahu rozvinout roli tvůrce v pozici kreativního ředitele. Podpořit jeho skrytou asertivitu a spolu s produkční na něj delegovat úkoly v rozvoji nových

zakázek. Kreativní ředitel by více projevil svoji svobodnou mysl. Produkční by měla možnost se více zapojit do dění spojených se zakázkami. Account manažer by ubýlo práce a měla by možnost se více soustředit na roli koordinátora.

Je dobré podpořit delegování pravomocí v outsourcingu pro grafika.

Account executive juniorka se v testu projevila v sekundární roli jako rozený koordinátor = předseda, má tedy plné předpoklady pro to, aby mohla být s spolu s manažerkou vtažena do řešení zakázek. Má předpoklady pro vedení týmů při řešení zakázek a situací vyžadovaných klienty

Account manažerka bude zastupitelná v případě volna či nemoci.

Kreativní ředitel dále rozvinul svoje schopnosti.

Account executive juniorka by mohla být plnohodnotným zástupcem.

Produkční by rozvinula svoji kreativitu a schopnosti podporovat ostatní členy v týmu.

Celkově by se zvýšila efektivita práce v týmu.

Tým by dále pracoval rychleji, zakázky by se mohli dříve dokončovat.

6.2.Zdokonalení komunikace v cizím jazyce

Problém:

Nižší kvalita komunikace v cizím jazyce

Příčina:

- Nižší úroveň znalostí a obratné komunikace v cizím jazyce

Možné řešení:

Více tréninků s rodilým mluvčím

Návrhy řešení:

V dnešní uspěchané době, kdy se stále více zapojují firmy do dění na trhu v celé EU je zapotřebí ovládat více jazyků. Ve firmě probíhají pravidelné konzultace a výuka angličtiny.

Pro zvýšení profesionality pracovníků se nabízí možnost dalšího jazyka. Protože přijmout zaměstnance s dalším jazykem by bylo příliš nákladné pro firmu. Navíc v situaci, která ve firmě panuje není potřeba přijímat dalšího člověka do firmy.

Proto je řešením výuka angličtiny např. Rodilým mluvčím.

Zvýšila by se konkurenceschopnost firmy.

Rychlejší zpracovávání zakázek a komunikace se zákazníky..

6.3. Zvýšení samostatnosti pracovníků

Problém:

Nedostatečně samostatné práce zaměstnanců

Příčina:

- Nedostatečně popsání úkolů
- Špatně specifikované pravomoce

Možné řešení:

- Zefektivnění práce
- Delegování pravomocí
- Lepší rozdělení úkolů

Návrhy řešení:

V současné situaci má jediný přehled o zakázkách největšího klienta pouze account manažerka. Proto je vhodné delegovat její pravomoce také na dalšího člena týmu. Testem bylo zjištěno, že nejvhodnějším kandidátem na tuto pozici je account executive juniorka. Splňuje všechny předpoklady pro to, aby mohla vést zakázky stejně zodpovědně jako manažerka.

Druhou oblastí, kde lze delegovat pravomoce je produkční, která se v testu vyprofilovala také jako inovátor a týmový hráč, svým založením by mohla doplňovat práci kreativního ředitele.

Tato změna by, ale přinesla potřebu přijetí nové produkční, což by si vyžádalo více náklady na inzerci, vývěrové řízení a samotné náklady na pracovníka. Tento návrh je na zvážení, zda přijmout nového pracovníka či ne.

6.4. Zefektivnění komunikace mezi jednotlivými pracovníky

Problém:

Špatná provázanost a informovanost o zakázkách mezi pozicemi v týmu

Příčina:

- Nedostatečná znalost probíhajících zakázek

Možné řešení:

Zefektivnění komunikace na společných týdenních poradách

Návrhy řešení:

Pro zvýšení efektivity a rychlosti ve vyřizování zakázek by bylo vhodné zavést pravidelné týdenní porady nebo minimálně emailové reporty. Tato změna by byla přínosem i pro majitele, kteří by tak měli větší přehled o dění ve firmě. V případě neosobní komunikace by se také zvýšila efektivnost celého návrhu. Členové týmu by byli nuceni přemýšlet o své práci zpětně a byli by nuceni přemýšlet nad efektivitou celého svého konání. Protože na poradě se vše jen přeříkává, ale v emailu už musí člověk přemýšlet nad tím:

✓ **Co, kdy, jak dlouho, a pro jakého klienta dělal?**

✓ **Jaký to mělo efekt?**

✓ **Co to přineslo firmě?**

6.5. Zefektivnění soudržnosti týmu

Problém:

Slabá soudržnost v týmu

Příčina:

- Nedostatečná znalost členů v týmu
- Málo pořádaných společných akcí

Možné řešení:

- Zapojení se do sportovních aktivit
- Zefektivnění komunikace na společných týdenních akcích mimo firmu
- Pořádání firemních oslav narozenin

Návrhy řešení:

Vzniklý tým je křehký, proto je třeba se o něj starat a pečovat o jednotlivé členy týmu, podporovat jejich jedinečnost a individuální založení. Pro to, aby tým fungoval je třeba jej podpořit i na mimo firemních akcích, tak aby se tým stal ještě více kompaktním.

Nabízí se možnost pořádání firemních oslav narozenin

Nebo variantou je pořádání teambuildingu, tak aby se členové týmu mohli lépe poznat i mimo firmu.

6.6.Obsazení pozice v týmu

Problém: Nedostatečně obsazená pozice týmu, chybí vyhledavač zdrojů

Příčina:

- Malé zastoupení role vyhledavač zdrojů v týmu

Možné řešení:

Uvolnění prostoru na pozici account manažerky

Výběrové řízení na tuto pozici

Návrhy řešení:

Je potřebné rozvinout roli vyhledavače zdrojů na pozici account manažerky. Podpořit jeho skrytou asertivitu a spolu s produkční na něj delegovat úkoly v rozvoji nových zakázek. Kreativní ředitel by více projevil svoji svobodnou mysl. Produkční by měla možnost se více zapojit do dění spojených se zakázkami. Account manažerce by ubylo práce a měla by možnost se více soustředit na roli koordinátora.

Je dobré podpořit delegování pravomocí v outsourcingu pro grafika.

Dále delegovat pravomoce account executive juniorky

Přenést zodpovědnost za část práce na produkční.

Account managerka se v testu projevila ve vzdálené roli jako hledač zdrojů jako jediná, má tedy plné předpoklady pro to, aby mohla být vtažena do řešení hledání nových zakázek. Je ve firmě nejdéle a má předpoklady pro delegování svých pravomocí na ostatní členy týmů. A tím získání dostatečného prostoru pro hledání nových zdrojů.

Account manažerka bude zastupitelná v případě volna či nemoci.

Account manažerka by získala nový prostor pro řešení a hledání úkolů

Druhou variantou je výběrové řízení na tuto pozici. Ale není to řešení příliš ekonomické a narušilo by synergii týmu, která již vznikla a nyní se dále rozvíjí.

Výběrové řízení by bylo příliš nákladné a v tuto dobu ekonomické krize není dostatek prostředků pro tuto volbu.

6.7. Harmonogram a hrubé kalkulace možných nákladů

Některé návrhy jsou pouze časového charakteru a organizace ve firmě

- Týdenní porada, 2 hod
- = náklady: 2 hod/ 1 zaměstnanec

Zajištění vzdělávacích kurzů pro zaměstnance

- jazykový kurz – červen 2010, 1 rok = 96 vyučovacích hodin x 3000 Kč
= náklady: 28 800 Kč/ 1 zaměstnanec
- kurz obsluhy grafického programu – ,
= náklady: 3 770 Kč/ 1 zaměstnanec
- zakoupení inovovaného grafického programu – ,
= náklady: 3 770 Kč/ 1 zaměstnanec

Zavedení informativních schůzek mezi členy týmu o klíčových zakázkách

- červen 2010, náklady: 0 Kč časové

Zakoupení informační vitríny a panelu s lihovými fixy

- červen 2010, náklady: 3 687 Kč

Zapojení se do sportovní aktivity

Badminton: září 2010

- zakoupení sportovních trik
- 10 x 250 Kč/kus = 2 500 Kč
- zakoupení badmintonové sady 500 Kč

Pořádání večírku na narozeniny každého zaměstnance

- jaro každého roku
- náklady: 2000 Kč, návštěva firemní restaurace
- léto každého roku
- náklady: 0 Kč, výlet zakončený opékáním
- podzim každého roku
- náklady: 0 Kč, výlet na kolech zakončený opékáním
- zima každého roku
- náklady: 400 Kč/osoba, návštěva bowlingu

Přijmutí nového zaměstnance

- výběrové řízení
- náklady: 2000 Kč, reklama na měsíc v denním tisku
- náklady 1000 Kč, inzerce na webu
- náklady 28000Kč měsíčně při hrubé mzdě 20 000 Kč

Návrhové kalkulace byli provedeny z hrubých odhadů cen nalezených na internet.

7. Závěr

V předložené diplomové práci jsem zpracovala teoretickou rešerši o týmech a rozdělení týmových rolí. Především zosobnění pojmů skupina, tým a synergie v týmu byli předmětem zkoumání. Ve fungujícím týmu musí fungovat spolupráce a komunikace mezi členy v týmu. Aby mohl vzniknout synergický efekt je třeba podrobit tým určitému vývoji a obsadit všechny role, které by měl tým obsahovat.

V návrhové části jsem svými návrhy chtěla zachovat fungující synergii. Proto uvedené návrhy jsou pouze podpůrnými prostředky pro fungování dynamického týmu, který je složen z mladých lidí, kteří mají potenciál spolu vytvářet stále efektivnější práci.

Stanovené hypotézy jsem podrobila analytickému zkoumání, kdy jsem za použití dvou analytických metod sestavila NON analýzu a kriticky jsem se zabývala návrhy řešení pro vzniklá NON. Hypotézy se potvrdily.

Byli zjištěny nedostatky a navržena tato řešení:

Chybějící role hledače zdrojů by měla být doplněna. Navrhla jsem dvě řešení a to :

Uvolnění prostoru na pozici account manažerky

Výběrové řízení na tuto pozici

Došla jsem k závěru, že v dané firmě je fungující tým. Proto aby tým fungoval je v týmu vždy třeba posilovat vzájemnou důvěru jednotlivých členů. Je důležité posilovat vhodně identitu a osobitost členů týmů. A zároveň nepotlačovat národnostní jedinečnost. Právě naopak, tato jedinečnost je zdrojem podnětného a posilujícího zdokonalování týmů. Spolupráce, důvěra a osobnostní rozmanitost tvoří synergický tým a vytváří důvěru v sebe sama. Tým je křehký, ale vzpomínka na něj může nadále ve firmě vytvářet podmínky pro efektivní práci.

8. Seznam literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2002. 856s. ISBN: 80-247-0469-2.

BLÁHA, J.; MATEUICIUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0347-9.

BLANCHARD, K. JOHNSON, S. *Minutový Manažer*. Praha: Praga. 1993. 110s. ISBN 80-7205-542-9

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. 2004. ISBN: 80-251-0223-7.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha : Management Press, s.r.o. 2008. 260 s. ISBN 978-80-85943-12-2

ČERNÝ, V. : *Jak jednat s různými typy lidí*. Brno : Computer Press, a.s. 2009. 260s. ISBN 978-80-251-2093-4

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press. 2007. 181s. ISBN: 978-80-251-1522-0.

DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 238 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

HRONÍK, F. : *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2006. 128s. ISBN 80-247-1458-2

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress 2007. 376s. ISBN 978-80-254-0698-4

HRONÍK, F. : *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

JOHNSON,G.;SCHOLES,K.: *Cesty k úspěšnému podniku* . Praha: Computer Press,2000. 806 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. Praha: Eurolu Bohemia. Praha: Eurolu Bohemia. 2004. ISBN: 80-86432-97-7.

KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, a.s. 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 257s. ISBN 978-80-247-2202-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press s.r.o. 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press 2004. 210s. ISBN 80-7261-116-X

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia. 2009. 620s. ISBN 978-80-200-1680-5

POKORNÝ, J. *Diplomová práce*. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o. 1994. 72s. ISBN 80-85867-59-1

PFEIFER,L.;UMLAUFOVÁ, M.:*Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018

PLAMÍNEK, J. : *Vedení týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha : Grada Publishing . 2008. 201 s. ISBN 978-80-247-2448-5

PLAMÍNEK, J. : *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha : Grada Publishing. 2009. 119 s. ISBN 978-80-247-2796-7

ŠPAČEK, L. : *Velká kniha etikety*. Praha: Mladá fronta,a.s.divize Knihy, 2005. 232 s.+ 24s. příloh. ISBN: 80-204-1333-2

ŠULEŘ, O. : *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha : Computer Press. 2008. 233 s. ISBN 978-80-251-2316-4

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha : Grada Publishning, a.s. 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5

Belbin týmové role [online]. 2010 [cit. 2010-02-28]. Dostupný na WorldWideWeb: http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_co

Možnosti týmové práce v neziskových organizacích Masarykova univerzita[online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný na World Wide Web http://is.muni.cz/el/1456/jaro2005/KVPMNO/Tymy_neziskovky_st.pdf?fakulta=1456;obdobi=3023;kod=KVPMNO

Neziskové organizace [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný na World Wide Web <http://www.ymcaorlova.cz/belbin.html>

Pro zdraví [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný na World Wide Web <http://www.portal-pro-zdravi.cz/psychika/psychoterapie/belbinuv-test>

9. Seznam obrázků a grafů

9.1.Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení rolí dle Belbina	34 -
Tabulka 2. Swot analýza dle autorky	50 -
Tabulka 3 Swot analýza dle zaměstanců	51 -
Tabulka 4. Vyhodnocení Belbin dotazník – pozice textař	57 -
Tabulka 5 Vyhodnocení Belbin dotazník – pozice grafik	59 -
Tabulka 6 Vyhodnocení Belbin dotazník – pozice produkční	60 -
Tabulka 7 Vyhodnocení Belbin dotazníku – pozice account executive junior.....	62 -
Tabulka 8 Vyhodnocení Belbin dotazník – pozice account executive	63 -
Tabulka 9 Vyhodnocení Belbin dotazníku – pozice account manager.....	64 -
Tabulka 10 NON Popis pracovní pozice	65 -
Tabulka 11 NON Kvalifikace	65 -
Tabulka 12 NON Samostatnost pracovníků	65 -
Tabulka 13 NON Informovanost o probíhajících zakázkách	66 -
Tabulka 14 NON Slabá soudržnost týmu	66 -
Tabulka 15 NON Role vyhledavač zdrojů.....	66 -

9.2.Seznam grafů

1 Graf k otázce č.1	53 -
2 Graf k otázce č.2	53 -
3 Graf k otázce č.3	54 -
4 Graf k otázce komunikace č.1	54 -
5 Graf k otázce komunikace č. 2.....	55 -
6 Graf k otázce komunikace č. 3.....	55 -
7 Graf . Vyhodnocení rozložení rolí v týmu	56 -
8 Graf Belbinova dotazníku – pozice textař	58 -
9 Graf Belbinova dotazníku – pozice grafik	59 -

10Graf Belbinova dotazníku – pozice produkční	- 61 -
11Graf Belbin dotazník – pozice account executive juniour	- 62 -
12Graf Belbinova dotazníku – pozice account executive.....	- 63 -
13Graf č. Belbin dotazník – pozice account manager	- 65 -

9.3.Seznam obrázků

Obrázek 1 Typy osobnosti	- 22 -
Obrázek 2 Stavba pyramidy vitality	- 25 -
Obrázek 3Typy motivačního založení	- 31 -
Obrázek 4 Rozdělení rolí v týmu	- 43 -
Obrázek 5 Role v týmu v diagramu motivačního založení.....	- 44 -
Obrázek 6 Logo firmy.....	- 45 -
Obrázek 7 Struktura společnosti	- 46 -
Obrázek 8 SLEPT analýza.....	- 48 -

10. Seznam příloh

PŘÍLOHA Č. 1 PROFILOVÝ DOTAZNÍK - 2 -

PŘÍLOHA Č.2 BELBINŮV DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ - 4 -

PŘÍLOHA Č. 3 BELBINŮV DOTAZNÍK VYHODNOCENÍ - 8 -

Příloha č. 1 PROFILOVÝ DOTAZNÍK

Pramen: *sestavila autorka*

Sociálně – demografická situace :

Otázky směřující k vyprofilování pracovníků:

1) Vyberte

Muž	
Žena	

2) Pracujete

HPP	
Externě	

3) Jak dlouho pracujete v naší firmě

	Do 1 roku
	Do 1,5 roku
	Do 2 let
	Do 5 let

4) Zakroužkujte prosím věk

	Do 20 roku
	Do 25 let
	Do 30 let
	Do 35 let
	Do 40 let

Komunikace ve firmě :

Následující otázky se týkají Vašeho subjektivního pocitu při práci :

1) Cítíte se dostatečně informovaný o dění ve firmě?

velmi často	často	občas	výjimečně	nikdy
1	2	3	4	5

2) Rozumíte pozici na které působíte?

velmi často	často	občas	výjimečně	nikdy
1	2	3	4	5

3) Vyhovují Vám kolegové v týmu?

velmi často	často	občas	výjimečně	nikdy
1	2	3	4	5

Příloha č. 2 BELBINŮV DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ

Prameny:

1. *Neziskové organizace* [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný na World Wide Web <http://www.ymcaorlova.cz/belbin.html>
2. *Pro zdraví* [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný na World Wide Web <http://www.portal-pro-zdravi.cz/psychika/psychoterapie/belbinuv-test>

Instrukce: U každého tvrzení rozdělte celkem deset bodů mezi odpovědi, které podle Vašeho mínění nejlépe charakterizují Vaše jednání v týmu. Můžete je rozdělit libovolně, v extrémním případě můžete bodově ohodnotit všechny nebo dát deset jedné odpovědi.

1) Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:

1. Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti
2. Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí
3. Produkovat ideje je moje druhá přirozenost
4. Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného
5. Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou
6. Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.
7. Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat
8. Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.

2) Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:

1. Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny

2. Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor
3. Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady
4. Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat
5. Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat
6. Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině
7. Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje
8. Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří

3) Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:

1. Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak
2. Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím
3. Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl
4. Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním
5. Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu
6. Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj
7. Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí
8. Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována

4) Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:

1. Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy
2. Nezdřáhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor
3. Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy
4. Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán
5. Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným

6. Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu
7. Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu
8. I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba

5) Při práci mne uspokojuje:

1. Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti
2. Snažím se najít praktické řešení problémů
3. Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy
4. Mohu mít velký vliv na rozhodnutí
5. Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového
6. Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu
7. Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno
8. Mám rád situace, které probouzí mou představivost

6) Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:

1. Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii
2. Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup
3. Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět
4. Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny
5. Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost řádně uvažovat
6. Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku
7. Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky
8. Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhybat

7) Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:

- 1) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují
- 2) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní

- 3) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit
- 4) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět
- 5) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle
- 6) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají
- 7) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím
- 8) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici

Příloha č. 3 BELBINŮV DOTAZNÍK VYHODNOCENÍ

Prameny:

1. *Neziskové organizace* [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný na World Wide Web <http://www.ymcaorlova.cz/belbin.html>
2. *Pro zdraví* [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Dostupný na World Wide Web <http://www.portal-pro-zdravi.cz/psychika/psychoterapie/belbinuv-test>

Instrukce: U každého tvrzení jste rozdělil celkem deset bodů mezi odpovědi, které podle Vašeho mínění nejlépe charakterizují Vaše jednání v týmu.

Přeneste své skóre do tabulky.

Sečtěte je.

Získáte svou primární a sekundární týmovou roli (dvě největší skóre).

Předseda	1d	2f	3a	4h	5f	6c	7g
Tvůrce	1f	2e	3c	4b	5d	6g	7a
Inovátor	1c	2g	3d	4e	5h	6a	7f
Pozorovatel	1h	2d	3g	4c	5a	6e	7b
Dělník	1g	2a	3h	4d	5b	6f	7e
Týmový hráč	1b	2b	3e	4a	5c	6b	7h
Hledač zdrojů	1a	2c	3f	4g	5e	6h	7d
Dokončovatel	1e	2h	3b	4f	5g	6d	7c

Primární týmová role –

Sekundární týmová role –

